

واقع التفكير الاستراتيجى الابداعى لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثرة على الأداء التنظيمى

دكتور/ أحمد مجدى أحمد جنىدى

مدرس بكلية العلوم المالية والإدارية بجامعة فاروس بالإسكندرية

البريد الإلكتروني: ahmedgenady1980@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجى الإبداععلى الأداء التنظيمى بوزارة التجارة والصناعة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 30 مفردة من قيادات الوزارة محل الدراسة.

وحللت البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الإستراتيجى الإبداععلى الأداء التنظيمى، وكذا وجود قصور فى أبعاد التفكير الإستراتيجى الإبداعى المتمثلة فى، الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، المثابرة، بالإضافة إلى وجود قصور فى الأداء التنظيمى للوزارة محل الدراسة، وبناء على الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية:التفكير الإستراتيجى الإبداعى، الأداء التنظيمى.

Abstract

This study aimed to identify the impact of creative strategic thinking on the organizational performance of the Ministry of Trade and Industry, and to achieve the goal of the study, a survey form was designed and distributed to the study sample of 30 leaders Items of the ministry under study.

The data were analyzed by the SPSS statistical program. Among the most important results of the study is the presence of a statistically significant relationship between the dimensions of creative strategic thinking and organizational performance, as well as a deficiency in the dimensions of creative strategic thinking represented by intellectual originality, intellectual fluency, intellectual flexibility, perseverance, in addition to a lack of performance The organizational structure of the Ministry under study, and based on the field study carried out by the researcher, a set of recommendations was reached. Key words: creative strategic planning, organizational performance.

1- مقدمة:

واجهت المنظمات في الأونة الأخيرة عديد من المشكلات، من أبرزها تسارع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وزيادة المنافسة مع المنظمات المماثلة لها في ذات نشاطها، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بمنهج التفكير الاستراتيجي الإبداعي والذباعتبرته المنظمات من الأولويات الهامة لحل كافة مشكلاتها.

ويعتبر التفكير الاستراتيجي الإبداعي أحد أهم نتائج التطور الحديث، وإفراراً طبيعياً للتغيرات المصاحبة لهذا العصر، مثل التنامي المتزايد لظاهرة العولمة، ونشأت التكتلات الاقتصادية، وسيطرة تكنولوجيا المعلومات على الحياة المعاصرة، وذلك باعتباره فكراً يسعى لتحقيق تميز الأداء التنظيمي في القطاعين العام والخاص، لكونه المحور الأساسي في فكر المنظمة، ويركز على آلية أو نظام عمل متكامل لتحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي لتلبية توقعات العملاء.

وفي هذا الصدد تجد المنظمات العامة في مصر نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعه المنظمات العصرية، إنهيأرادت الاستمرار في المحافظة على مكانتها، وتلبية تطلعات واحتياجات عملائها، بأن تعمل على تطوير وتحسين آليات ومناهج وأدوات وأساليب العمل، واعتماد أحدث أساليب تطوير وتحسين أدائها التنظيمي لزيادة كفاءة وفعالية المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها.

وبناءً على ما سبق يسعى الباحث في هذه الدراسة التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي الإبداعي على الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة، في محاولة لوضع تصور واضح للواقع في الوزارة محل الدراسة، ومدى مساهمته في تطوير أدائها التنظيمي.

2- المشكلة البحثية:

يعد الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة غاية ملحة في ظل بيئة تتسم بالمتغيرات المتسارعة على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ومن خلال هذا المنطلق تحتاج وزارة التجارة والصناعة لتبني فكر التخطيط الاستراتيجي الإبداعي في ظل هذه البيئة المتغيرة، في كافة مستوياتها الإدارية، حتى تتمكن الوزارة محل الدراسة من القيام بدورها في خدمة المجتمع المصري، فهو يعد استعداداً لمواجهة ما هو متوقع في المستقبل، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة بعناية، واستيعاب التغيير وإدارته من أجل بلوغ تلك الأهداف، بالإضافة إلى علاج القصور الإداري والمالي لكي تتمكن من القيام بدورها في خدمة الاقتصاد القومي.

وفي ضوء ما سبق تتمثل المشكلة البحثية في ضعف الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة نتيجة قصور تبني التفكير الاستراتيجي الإبداعي.

3- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- بيان العلاقة بين التفكير الاستراتيجي الابداعي وتحسين الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة.
- ب- التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي بالوزارة محل الدراسة.
- ج- التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتأثر وتؤثر في مستوى التفكير الاستراتيجي الابداعي بوزارة التجارة والصناعة.
- د- توضيح أثر كل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداع على الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة.
- هـ- تقديم بعض التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية، فيما يتعلق بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي الإبداع في التأثير على الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة.

4- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العوامل التالية:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة لمواصلة الجهود البحثية في مجال التفكير الاستراتيجي الابداعي والأداء التنظيمي داخل المنظمات العربية وخاصة المصرية.
- توفر الدراسة أساس للمقارنة يمكن استخدامه من قبل الدراسات المستقبلية حيث لم يسبق أن تمت دراسة - على حد علم الباحث- على أثر التفكير الاستراتيجي الإبداع على الأداء التنظيمي، مما يثرى المكتبة العربية.

ب- الأهمية العملية:

ترجع الأهمية العملية إلى أهمية وزارة التجارة والصناعة، في التنمية الصناعية حيث تعد قاطرة التنمية الاقتصادية والمستدامة في مصر، والتي تلبي الطلب المحلي وتدعم نمو الصادرات، لتصبح مصر لاعباً فاعلاً في الاقتصاد العالمي، وكذا توفير المناخ الملائم للنمو الصناعي المستدام القائم على تعزيز التنافسية والتنوع والمعرفة والابتكار وتوفير فرص العمل اللائقة والمنتجة.

5- فروض البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية :

الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين الأصالة الفكرية (كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي) وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية (كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي) وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية (كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي) وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين المثابرة (كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي) وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

6- منهجية الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في القادة بالإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وعددهم (30) ثلاثون مفردة، وقد اتبع الباحث في تحديد عينة الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك بلغت عينة الدراسة (30) ثلاثون مفردة.

ب: طرق جمع البيانات.

• بالنسبة للدراسة النظرية.

يتم تكوين الإطار النظري من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من المصادر التالية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet)

- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.

- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

• بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية وتم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من القيادات بالوزارة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع البعض منهم.

• طريقة معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي، وباستخدام حزمة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية وفقاً لأهداف الدراسة، ومن هذه الأساليب ما يلي:

أ- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.

ب- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة دراسته تجاه أبعاد متغيري الدراسة.

ج- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .

د- اختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

7- **حدود الدراسة:**

1/7 **حدود زمنية.**

تقتصر هذه الدراسة على الفترة 2019 إلى 2020 وهي الفترة التي شملتها مدة إعداد الدراسة.

2/7 **حدود مكانية.**

تقتصر هذه الدراسة على ديوان عام وزارة التجارة والصناعة، نظراً لوجود عدد كبير من ممثلي الإدارة العليا بها وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع البحث، بالإضافة إلي سهولة التواصل معهم.

3/7 **حدود موضوعية.**

تبحث هذه الدراسة في مدى توافر بعض أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعى فى الوزارة محل الدراسة، وأثر تلك الأبعاد على الأداء التنظيمى بوزارة التجارة والصناعة.

8- الإطار النظرى للدراسة:

1/8 التفكير الإستراتيجى الإبداعى:

أ- مفهوم التفكير الإستراتيجى الإبداعى:

عرف (Cunningham, 2020) متفقاً مع دراسة (السعدى، 2018) التفكير الاستراتيجى بأنه سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في العقل البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الامور التي تشغل الذهن، وتحليلها الى عناصر اولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصوير او نظرية تشكل قاعدة ثابتة، وفى ضوء ذلك تناول(المرشد، 2020) التفكير الاستراتيجى باعتبارة الطريق لحل المشكلات على اساس الدمج بين الاسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد، ومثل هذا التوجه يركز في كيفية اتخاذالمديرين القرارات في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد والغموض .

وعرف (الشيوي، 2015) متفقه مع دراسات (سليمان، 2018) (العنزى، 2018)، التفكير الإبداعى بأنهقدرة الفرد على التفكير فيما وراء ماهو واضح بغرض إنتاج مجموعة من الأفكار ومعالجتها بطريقة منطقية تتميز بالمرونة والطلاقة والأصالة بغرض إستخدامها فى تطوير ماهو قائم، أو الإتيان بالجديد نى النفع الإجتماعى، أى التوصل إلى نتائج لم يسبق إليها أحد لكسب ميزة تنافسية عن المنافسين، وفى ضوء ذلك يرتبط التفكير الابداعى بالمصطلحات التالية:

- **الإبتكار:** هو القدرة على التخيل أو إختراع شيئاً جديداً، ولايقصد بالإبتكار هنا القدرة على توليد شئ من عدم،بل القدرة على تقبل التغيير والحدائة أى توليد أفكار جديدة عن طريق الجمع بين الأفكار القديمة أو تغييرها لإنتاج شيئاً جيداً.

- **الاختراع:**هو فكرة أو رسم أو نموذج أو آلة أو نظام جديد أو ابتكار أسلوب أو تقنية جديدة في معالجة المعلومات، فالإختراع هو أول عملية يقوم بها المفكر وتكون موضحة بفكرة لا زالت لم تطبق على أرض الواقع لذلك عندها تصبح ابتكار أو تبقيدينية لا تحظى بفرصة للتعرف عليها.

- **الإبداع:**هو المرحلة الموالية لرسم الفكرة ، فهو يعتبر الجانب الملموس لها من خلال تعديلها وإضافة تحسينات عليها.

ومن خلال المفاهيم السابقة يعرف الباحث التفكير الاستراتيجي الابداعي بأنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والابداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية من خلال ربط الماضي والحاضر بالمستقبل.

ب- مكونات التفكير الاستراتيجي الإبداعي:

تتمثل مكونات التفكير الاستراتيجي الإبداعي في وفقاً لاتجاه (ظفر، 2013)، بالإتفاق مع دراسات (عواد، 2012) (قاسم، 2011) خمسة عناصر وهي :

- النظرة الشمولية للمنظمة:المفكر الاستراتيجي الإبداعي ينظر بشمولية للمنظمة بكل مكوناتها حيث أي تغيير في أي جانب في المنظمة يؤثر في كافة جوانبها.

- التفكير المركز نحو الهدف:يقوم التفكير الاستراتيجي الإبداعي على التفكير المركز نحو رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية لا يحرفها عنه أي تغيرات مستقبلية وهذا يوجه القادة في المنظمة نحو التركيز على تحقيق ذلك.

- التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب:الوقت المناسب يقوم على فكرة معرفة المستقبل الذي ترغب المنظمة في إيجاده، وليسكيف سيكون المستقبل؟ والإستراتيجية لا تتأثر فقط بالمستقبل ولكن كذلك بالفجوة الإستراتيجية الموجودة بين الواقع الحالي والتوجه نحو المستقبل، فيحين وجهة النظر التقليدية تركز على درجة التجانس بين الموارد والفرص المتاحة.

- تطوير الافتراضات:التفكير الاستراتيجي الإبداعي يقوم على التعامل مع الكم الهائل من المعلومات حول مختلف المتغيرات المتسارعة والظروف البيئية المحيطة، ومن ثم تطوير افتراضاتمقنعة لها علاقة بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية وغيرها والعمل علماختبارها بكفاءة بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع هذه الافتراضات.

- الفرصة الذكية:التفكير الاستراتيجي الإبداعي يقوم على الانفتاح على تجارب جديدة تسمح بالاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر وتكون أنسب من الاستراتيجيات القائمة،وهذا ضروري للتأقلم والتكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة.

ج- أبعاد التفكير الإستراتيجي الإبداعي:

أتجه (Abbas Monnavarian, 2011) بالاتفاق مع دراسة (Gail, 2011) إلى أن أبعاد التفكير الإستراتيجي الإبداعستتمثل فيما يلي:

- الطلاقة:

الطلاقة هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والصور والتغييرات الملائمة في وقت محدد، أى قدرة الشخص على إنتاج عدد كبير من الأفكار فى وحدة زمنية معينة حيث يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة من بين هذا العدد الكبير.

- المرونة:

وتعنى القدرة على الانتقال الملائم من موضع إلى آخر فى سرعة وعدم التثبيت والتصلب بوجهة نظر واحدة، وتشير المرونة إلى درجة السهولة التى يعبر بها الشخص عن موقفاً ما أو وجهة عقلية معينة.

- الأصالة:

تعتبر القدرة على إنتاج أفكار أو أشكال أو صورة متميزة أو فريدة عنصراً أساسياً فى التفكير الإستراتيجى الإبداعى، والشخص الذى يتمتع بدرجة عالية من الأصالة لا يكرر أفكار المحيطين به، فتكون الأفكار التى يولدها جديدة إذا ماتم الحكم عليها فى ضوء الأفكار التى تبرز عن الأشخاص الآخرين ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة وفريدة، ولا تكرر الأفكار الشائعة والتقليدية.

د- المثابرة

ويقصد بها المقدره على تركيز الانتباه فى مشكلة محددة لفترة طويلة من الزمن بغض النظر عن المشتتات مما يزيد من فرص الوصول إلى حلول مناسبة، وتشير إلى خاصية تميز سلوك المبتكر وهو يؤدي عمله بما يمكنه من مواصلة العمل والتقييم والمجاهدة لتحقيق هدفه على الرغم مما يصادف من معوقات وعقبات وهو الأمر الذى ينعكس على طبيعة العمل نفسه والذى يظهر واضحاً فى خصائص العمل بوصفه إنتاجاً ذا عناصر وأبعاد متميزة، غير أن قدرة المبتكر على مواصلة الإتيان لا تكون بشكل متصلب، فالمبتكر أثناء مواصلته لتحقيق إتياناته يعدل ويبدل من أفكاره لى يحقق أهدافه الإبتكارية بأفضل صورة ممكنة ، لكنه فى كل الأحوال لا يتنازل عن هدفه ويظل محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التى تتيح له إكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.

د- معوقاتالتفكير الإستراتيجى الإبداعى :

لايوجد اتفاق بين الباحثين حول معوقات التفكير الإستراتيجى الإبداعى، إلا أن هناك تكامل بين الباحثين فى هذا الجانب بحيث يغطي كل باحث النقص الموجود لدى الباحث الآخر إلا أنه يمكن إجمال هذه المعوقات،وفقاً لما أشار اليه Boufatah (2018) ،وبالاتفاق مع دراسات (Ugursak, 2010)،
(نعيممة أمجاور، 2016) بما يلي :

- القيادة

حاز تأثير القيادة بجميع مستوياتها سواء كانت القيادة العليا أم القيادة ضمن جماعات وفرق العمل على التفكير الإستراتيجي الإبداع على إجماع معظم الباحثين والمتخصصين، حيث يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل أو بآخر على هذا التفكير، وينتج ذلك نظراً لكون القائد أو المدير يعتبر الأساس في التأثير على القدرات الإبداعية لمؤوسيه من خلال تأثيره على سلوكياتهم بالسلطات الرسمية الممنوحة له ، فالقائد لديه سلطة الثواب والعقاب ، كما أنه من خلال احتكاكه المتواصل والمستمر بالمؤوسين يحدد أدوارهم و شكل سلوكياتهم وإنجازهم لأعمالهم كذلك فإن القيادات الواعية والمستنيرة تساهم في تهيئة المناخ التنظيمي المطلوب ودعم الجهود المبذولة.

- البيئة التنظيمية:

تشكل البيئة التنظيمية مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها وبالتالي فإن البيئة التنظيمية التي تعتمد على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ العمل خشية الخروج عن تلك القواعد، تشكل عقبة في تنمية التفكير الإستراتيجي الإبداع حيث يصبح الالتزام بهذه القواعد والإجراءات غاية للقادة بدلا من كونه وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا بدوره ينعكس بشكل سلبي على الأفراد ويضعف قدراتهم الإبداعية وبالتالي يفقد التنظيم فرصة استغلال المواهب والقدرات الخلاقة للعاملين في أداء أعمالهم .

- المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات المتعلقة بالجوانب الشخصية والنفسية للأفراد القادة في المنظمة ومنها:

- ضعف الثقة بالنفس من قبل القادة والتي ترتبط برؤية القائد لذاته ووعيه لقدراته والذي ينتج عنه الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة وعدم الاستفادة من الموارد المتاحة.
- التفكير النمطي ويقصد به التفكير المقيد بالعادة حيث غالباً ما يفشل القادة في التوصل إلى حلول أو نتائج مختلفة عن تلك التي يحققونها في العادة وهذا ما يفسر ميلهم إلى التمسك بالعادات النمطية والتقليدية.
- التقييم المتسرع للأفكار ويقصد به الرغبة في التوصل إلى حلول للمشكلة التي تعترض القادة من خلال انتهاز أول فرصة دون استيعاب للحثيات والجوانب المحيطة بها والعمل على إيجاد حلول بديلة أو عدة حلول واختيار أفضلها .

- الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتبر النظرة التقليدية للربح لدى كافة المنظمات المختلفة والتي مفادها أن أفضل طريقة لتحقيق الأرباح وزيادة العوائد هي من خلال تقليل التكاليف أحد المعوقات الهامة للتفكير الإستراتيجي الإبداعحيث أنها تشكل عائقاً يحول دون تخصيص الميزانيات اللازمة والضرورية لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين لأن ذلك باعتقادهم يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية ، ومن جهة أخرى أيضاً تؤثر هذه النظرة أيضاً على استقطاب المنظمات للكفاءات المتميزة في مجال أعمالها خوفاً من دفع أجور هذه الفئات التي غالباً ما تكون مرتفعة نظراً للدور الهام الذي يقومون به في تطوير المنظمات والمؤسسات، بالإضافة لما سبق يشكل إهمال المنظمات لتطوير كوارها البشرية من خلال عدم تنفيذ دورات تدريبية لهم أو وضع وتنظيم برامج لتطوير مواهبهم وقدراتهم أحد المعوقات التنظيمية الهامة.

2/8 الأداء التنظيمي:

أ- مفهوم الأداء التنظيمي:

يعتبر الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والقادة في إطار المنظمات، لذا يعد مفهوم الأداء هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناوت الأداء مفهوم الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد بين الباحثين حول هذا المفهوم، ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمديرين في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، (الزطمة، 2011).

وسوف تستعرض الدراسة مجموعة من التعاريف على النحو التالي :

يعرف (ربايعة، 2011) الأداء التنظيمي بأنه المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ويعرف (المدهون، 2014) الأداء التنظيمي بأنه مجموع مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

فيما عرفته (جبر، 2015) بأنه حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المنظمة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

أما (حسينة، 2015) فقد عرفت الأداء التنظيمي بأنه محصلهسلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبه.

مما سبق يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنها المحصلة النهائية للمجهودات التي تبذلها المنظمة ومدى تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية لها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ب- معايير تصنيف الأداء:

أتجة كل من (Mohamed, A.K., 2014)، (Olarewaju, 2012) بالاتفاق مع دراسات (رنا عبده، 2017) (الحمضيات، 2017)، إلى تصنيف الأداء التنظيمي وفقاً لما يلي:

1- التصنيف حسب معيار البيئة:

يتم تصنيف الأداء حسب معيار البيئة إلى:

- أداء البيئة الداخلية للمنظمة: وهو يرتبط أساساً بالأداء الموجودة داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أنواع الأداء للأنظمة الفرعية للمنظمة.

- أداء البيئة الخارجية للمنظمة: ويقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على أداء المنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء.

2- التصنيف حسب معيار الزمن:

يتم تصنيف الأداء حسب معيار الزمن إلى:

- الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقاً بما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المنظمة على توليد مخرجات وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المخرجات/المدخلات.
- الرضا: وذلك باعتبار المنظمة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا

بالتحرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

- **الأداء في المدى المتوسط:** ويتمثل في عنصرين يعكسا مفهوم الأداء وهما:

• **التكيف:** ويشير إلى قدرة المنظمة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المنظمة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولاً إحصائية أو مادية.

• **النمو:** وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة، والنمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المنظمة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كالقضاء على البطالة .

- **الأداء في المدى الطويل:** وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع الموردين، العملاء بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال.

3- التصنيف حسب معيار الشمولية:

يتم تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية إلى:

- **الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المنظمة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المنظمة، والقدرة على

بناء هذا المفهوم يمكن المنظمة من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

4- التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

يتم تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي إلى:

- **أداء الوظيفة التسويقية :**

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرة المنظمة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين .

- أداء الوظيفة المالية :

وينعكس في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات .

- أداء وظيفة الإنتاج :

وتتمثل تلك الوظيفة في مدى قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات.

- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية) : تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

ج- قياس الأداء التنظيمي :

يعكس الأداء التنظيمي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة في هذه البيئة، فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول فيأساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف (الكحيلي، 2015).

د- فوائد قياس الأداء التنظيمي :

يحقق قياس الأداء التنظيمي الكثير من الغايات والفوائد للمنظمة، من أهم تلك الفوائد كما اتجهت دراسة (أبو حسنه، 2014) بالاتفاق مع دراسات (ابو كريم، 2013)، (ابو ريا، 2014).

- التغلب على الشكوى من عدم واقعية الأهداف، وعدم تحديدها بشكل محدد قابل للقياس ، إذ أنها تصاغ أحيانا بطريقة بلاغية إنشائية حماسية ولكن تكون بعيدة عن أي قياس كمي موضوعي .

- تحقيق وضوح الأهداف وطرق قياسها بالتالي للمخططين والمنفذين الذين يتولون تحقيق هذه الأهداف بكفاءة ، كما يسهل بعد ذلك وضع توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق المستهدف.

-إن الاهتمام بمدخل قياس الأداء التنظيمي يساعد على تحديد العلاقة معالقيادة حيث يضمن تحديد المسؤوليات والالتزامات ويساعد في التحفيز على اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في أوقاتها المناسبة وكذلك توثيقالانجازات.

-إن قياس الأداء التنظيمي يساعد المنظمات في تحديد توقعات العملاء من خدماتها والعمل على تحقيق رضاهم والارتقاء بجودة أداء الخدمات المقدمة.

-يساعد قياس الأداء التنظيمي على تحقيق الشفافية والنزاهة والبعد عنالفساد الإداري واستغلال النفوذ، وذلك عن طريق تحديد الانحرافعن المعايير والمؤشرات المحددة، وتحديد المسؤول عن الانحراف وكيفية تجنب مثل هذا الانحراف في المستقبل.

-يساعد قياس الأداء التنظيمفي إعداد برامج التطويروالموازنات المطلوبة مما يحقق المساهمة في ترشيد النفقات وتنميةالإيرادات، ويوفر مدخلا للتركيز على برامج الخطة الإستراتيجية وإمكانيةمتابعتها، وتوفير الموارد اللازمة لها.

هـ- مراحل وخطوات تقويم الأداء التنظيمي:

اتجهت دراسة (فرج الله، 2012) بالاتفاق مع دراسة (الشبلى، 2011) إلى أن تقويم الأداء التنظيمي يمرالخطوات التالية:

- تفتتت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية:غالباً ما تتم صياغة أهداف الإدارات أو التقسيمات التنظيمية بشكل عامنوعي، لايساعد على قياس الانجاز، ولذلك لابد من تفتتت هذه الأهداف إلىأهداف تشغيلية أكثر تفصيلاً وأكثر وضوحاً ومصاغة بطريقة كمية بقدرالإمكان لكي تكون واضحة للمنفذين ، وتساعد في إعداد وتأسيس معايير الأداء.

- تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية:إن وضع وصياغة معايير الأداء لكل هدف تشغيلي هو الخطوة الأساسية لتنفيذ تقويم الأداءالتنظيمي وقد يثير البعض صعوبة تأسيس معاييرالأداء لبعض الأنشطة، وهو ما يتطلب تفكيرإبداعي يشترك فيه القائمون بهذهالأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق، وقد تكون هذهالمعايير متعلقة بكمية العمل وزمن الانجاز وشروط الجودة لمنتج هذه الأنشطة.

-قياس الانجاز الفعلي:

تبدأ مرحلة قياسالانجاز الفعلي بتصميم إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها أولاً بأولسواء على مستوى الأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة محل التقويمالوظائف أو التقسيمات التنظيمية بمستوياتها المتعددة ، وهو ما يحتاج مثابرةشبه يومية قد لا يهتم بها بعض المسؤولين رغم أهميتها في منظومة قياس

الأداء التنظيمي.

-مقارنة الانجاز الفعلي بمعايير الأداء: هذه المقارنة تكون أيسر لو كانت المعايير واضحة وكمية ويقوم بهامتخصصون في تقويم الأداء لديهم خبرة بنوع العمل أو الأنشطة التي يتم تقويمأدائها، والهدف النهائي من هذه الخطوة هو بيان ما إذا كان هناك انحرافبالنقص أو الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو الأداء المحددبواسطة معايير الأداء، وهي خطوة تتطلب أحياناً استخدام تقنيات حديثة لضمانالدقة والسرعة والنزاهة (مثل استخدام نظام معلومات متقدم).

- تشخيص الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية:تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الانحراف والمسؤولين عن هذا الانحراف، ومعرفة الأسباب الحقيقية له، وذلك للحصول على طرق لعلاج المشكلات التي أدت إلى هذا الانحراف، سواء كانت مشكلات فنية أو بشرية إدارية أو لائحية، وهل من الممكن تناول هذه المشكلات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

9-الإطار الميداني للدراسة:

1/9 الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

أ- مجتموعينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في القادة بالإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وعددهم (30) ثلاثون مفردة، وقد اتبع الباحث في تحديد عينة الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك بلغت عينة الدراسة (30) ثلاثون مفردة.

وطبقاً لذلك تم توزيع عدد (30) استمارة تم استعادتها بالكامل بنسبة (100%) ، وهي نسبة صالحة للتحليلالإحصائي وتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ب- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من التفكير الاستراتيجي الابداعوالأداء التنظيمي طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

اشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي الابداعي .

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثرالتفكير الاستراتيجي الابداعي على الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (1)

عناصر قياس التفكير الاستراتيجي الابداعي

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الإصالة الفكرية	العبارات من 1 إلى 5
الطلاقة الفكرية	العبارات من 6 إلى 12
المرونة الفكرية	العبارات من 13 إلى 18
المثابرة	العبارات من 19 إلى 23

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي.

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم الأداء التنظيمي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي للأداء التنظيمي، فقد تم قياسهبالوزارة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (2)

عناصر قياس الأداء التنظيمي

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الأداء التنظيمي	العبارات من 24 إلى 33

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم توزيعه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس التفكير الاستراتيجي الابداعي والأداء التنظيمي، وهو مايشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (3)

معاملات صدق أداة الدراسة

معامل الصدق	عدد العبارات	عدد الاستثمارات	محاور الاستقصاء
.952	23	30	المحور الأول (التفكير الاستراتيجي الابداعي)
.926	10	30	المحور الثاني (الأداء التنظيمي)
.970	33	30	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس التفكير الاستراتيجي الإبداعي والأداء التنظيمي ما يعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (4)

معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	عدد الاستثمارات	محاور الاستقصاء
.907	23	30	المحور الأول (التفكير الاستراتيجي الابداعي)
.858	10	30	المحور الثاني (الأداء التنظيمي)
.940	33	30	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

2/9 تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمي

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين التفكير الإستراتيجي الإبداعي والأداء التنظيمي وفقاً لما يلي:

أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالتفكير الإستراتيجي الإبداعي.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الإصلاح الإداري على العبارات من (1 - 23)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (5)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة التفكير الإستراتيجي الإبداعي

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أؤمن بأن الحاضر والمستقبل لا ينفصل عن الماضي.	3.86	1.20209	31%
2	عندما يتعرض زملائي في الوزارة لمشكلة أسأر علمسا عدتهم	1.59	0.74535	17%
3	لدي الرغبة في تنمية قدراتي الابتكارية	1.81	0.78921	19%
4	أحرص على أن تكون أفكار الجديدة بالعملة تطلة من الواقع وتطويرة	1.58	0.74641	17%
5	أحمل ذاكرة تؤكد أنني كنت منذ الصغر لا اكتفي بتشيغيا لأعباء بيئنا فمعايلا لأخرين	3.85	1.20492	31%
الأصالة الفكرية				
6	يساعدني الحدس الداخلى على التوصيل لأفكار جديدة ومتموعة يمكن أن تنقيد العمل بالوزارة.	1.76	0.8302	20%
7	كثيراً ما يبلغني زملائي ورؤوسائى بكائنا المتميز	1.74	0.88125	21%
8	كثيراً ما أحرص على الالتزام بالوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة من إدارة الوزارة وتنفيذها بدقة ودوناً جتهادات.	4.17	0.78136	19%
9	أتمكنا من التعبير عن مقترحاتنا وأفكارنا الجديدة ببنقة عالية أمام رؤوسائى و زملائي	1.60	0.87599	20%

واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمي

18%	0.7787 3	1.77	غالباً ما أنجز المهام المكلفون بتعطيها بذكر	10
16%	0.6837 5	1.69	لدي الجرا أو الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في الوزارة دون خسائر	11

تابع جدول رقم (5)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله التفكير الإستراتيجي الإبداعى

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
18%	0.8042 1	1.62	كثيراً ما أربط بينا الموضوعات فيما العمل أو خارجها وجدبينا تارابطا ليشعر بها لأخرون	12
13%	0.5721 2	1.71	الطلاقة الفكرية	
14%	0.6219	1.64	كثيراً ما أستطيع وشهادة الأخرين من إبداع حلول مبتكرة لم يسبقني إليها أحد للمشكلات التي تواجهها لعملها الوزارة	13
19%	0.7772 3	1.84	أستطيع إبداع توازن في الأفكار الجديدة.	14
14%	0.6349 7	1.57	أركز على التفاصيل بما يساهم في التفكير خارج الفهم السائد للموضوع.	15
18%	0.7727 1	1.75	تخلفي وظيفتي تحدياً يتطلب مزيداً من الاجتهاد في الأداء مقارنة بوظائفنا أخيراً كثيرة	16
19%	0.7813 6	1.83	أهتم بالمشاركة وإبداء الرأي في القرارات التي تخص وظيفتي فور علميها	17
17%	0.7602 9	1.65	أعمل على أن تكون محاولاتي ابتكاراً أيشيم مختلفة عن التي سبقتها	18
12%	0.5174 7	1.71	المرونة الفكرية	
19%	0.82433	1.74	أحب لأعمال والمسئوليات التي فيها تحدي قدراتي وإمكانياتي.	19
20%	0.86764	1.65	أسعى إلى المشاركة في برامج التدريب التي تحتوي على موضوعاتنا الابتكار والإبداع.	20

واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمي

19%	0.83825	1.63	لدي القدرة علنا لاستمرار المحاولة لتحقيق ما أتخيل هدونيأس	21
19%	0.81796	1.72	غالبا ما أجد أن الأساليب المتبعة في الوزارة تحتاج إلى تطوير وتحسين	22
20%	0.8619 7	1.68	أعتقد أن الإبداع مرحلة متقدمة من الابتكار أحاول أن أصل إليها	23
13%	0.5564 7	1.68	المثابرة	
11%	0.4771 8	1.74	أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداع من خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (21% - 31%) أي أنها واضحة جدا لبعض الفقرات فقد تجاوزت النسبة (20%) مما أشار إلى التشتت الواضح جدا بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (14% - 19%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى توسط آراء العينة عند الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلي (الأصالة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.85) بانحراف معياري يساوي (0.59332) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (14%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين حصول بعضها على تقديرات ضعيفة جدا تتمثل في العبارات من (2،4) ، بينما حصلت العبارة رقم (3) على تقدير ضعيف وحصلت العبارات أرقام (1،5) على توصيف قوى، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.58 - 3.68)، بتوصيف ضعيف جدا وقوى وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.85) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى ضعف الأصالة الفكرية لدى قيادات وزارة التجارة والصناعة.

وعلى مستوى المحور الكلي (الطلاقة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.71) بانحراف معياري يساوي (0.57212) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (13%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة جدا تتمثل في العبارات (6،7،9،10،11،12)، عدا العبارة رقم (8) فقد حصلت تقدير قوى، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.60-4.17)، بتوصيف ضعيف جدا وقوى وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.71) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جدا، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى ضعف الطلاقة الفكرية لدى قيادات وزارة التجارة والصناعة .

أما على مستوى المحور الكلي (المرونة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.71) بانحراف معياري يساوي (0.51747) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (12%) وهي درجة اختلاف جيدة تشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.57-1.84)، بتوصيف ضعيف جدا وضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.71) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جدا، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى ضعف المرونة الفكرية لدى قيادات وزارة التجارة والصناعة .

أما على مستوى المحور الكلي (المثابرة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.68) بانحراف معياري يساوي (0.55647) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (13%) وهي درجة اختلاف جيدة تشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة جدا، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.63-1.74)، بتوصيف ضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.68) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جدا، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى قصور المثابرة على العمل لدى قيادات وزارة التجارة والصناعة .

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالأداء التنظيمي

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الأداء التنظيمي على العبارات من (24 - 33)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (6)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الأداء التنظيمي

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف	معامل
-------	--------------	---------	----------	-------

واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمي

الاختلاف	المعياري			
21%	0.87279	1.77	توجد مؤشرات قياس ملائمة لقياس الأداء التنظيمي في الوزارة.	24
20%	0.85529	1.71	تعمل الوزارة على متابعة العملاء بعد تقديم الخدمات لهم.	25
17%	0.75382	1.68	تقدم الوزارة خدماتها للعملاء بكفاءة عالية .	26
18%	0.79949	1.64	تستخدم الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	27
15%	0.61564	1.90	يوجد نموذج مصمم خصيصا للتعرف على مستور رضا القادة في الوزارة.	28
18%	0.77873	1.77	تحرص الوزارة على توفير البيئة الملائمة للإبداع في العمل.	29
21%	0.86974	1.78	تتوفر لدى الوزارة خطة واضحة للتميز التنظيمي.	30

تابع جدول رقم (6)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على الأداء التنظيمي

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
19%	0.79903	1.70	تقوم الوزارة بعمل استطلاعات رأى مستمرة للتعرف على احتياجات القادة المختلفة .	31
16%	0.69351	1.65	تسعى الوزارة جاهدة إلى حوسبة اجراءاتها المختلفة.	32
20%	0.83227	1.79	تتفاعل الوزارة مع مقترحات موظفيها لتطوير طرق العمل المختلفة مما ساهم في حل عديد من المشكلات التنظيمية.	33
10%	0.40	1.99	الأداء التنظيمي	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات الأداء التنظيمي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعيف جدا في معظم الفقرات والضعيف في العبارة رقم (28) كما أن قيم معاملات الاختلافتين أنها بلغت (21%) أى أنها واضحة جدا لبعض الفقرات فقد تجاوزت النسبة (20%) مما أشار إلى التشتت الواضح جدا بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (15% - 19%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى توسط آراء العينة عند الموافقة على تلك العبارات.

وتبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.99) بانحراف معياري يساوي (0.40) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (10%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى أن هناك اختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات، ويشير ذلك إلى قصور الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

ج- اختبارات الفروض:

تستخدم إختبارات الفروض الإحصائية لإتخاذ قرار ما يقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائيه من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لإتخاذ القرار الملائم. وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية :

الفرض الأول : توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين الأصالة الفكرية) كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعى)وبين الأداء التنظيمىبوزارة التجارة والصناعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين الأصالة الفكرية وبين الأداء التنظيمىبوزارة محل الدراسةعلى النحو التالى:

جدول رقم(7)

تقديرات نموذج الإختبار البسيط لأثر الأصالة الفكرية على الأداء التنظيمىبوزارة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
الأصالة الفكرية	الأداء التنظيمى	.521 ^a	.272	38.057	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طرديهي بين الأصالة الفكرية وبينالأداء التنظيمى فى الوزارة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.521)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (38.057)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأصالة الفكرية فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (27.2%)، من الأداء التنظيمىبوزارة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (.272)، وبملاحظة أن قيمة

الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، ووجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين الأصالة الفكرية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة

الفرض الثاني : توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الطلاقة الفكرية وبين الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (8)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الطلاقة الفكرية على الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
الطلاقة الفكرية	الأداء التنظيمي	.877 ^a	.769	338.811	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طرديهي بين الطلاقة الفكرية وبين الأداء التنظيمي في الوزارة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.877)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (338.811)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الطلاقة الفكرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (76.9%)، من الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (.769)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع،

ووجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين المرونة الفكرية وبين الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (9)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر المرونة الفكرية على الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
المرونة الفكرية	الأداء التنظيمي	.756 ^a	.572	136.294	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردي بين المرونة الفكرية وبين الأداء التنظيمي في الوزارة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.756)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (136.294)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المرونة الفكرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (57.2%)، من الأداء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.572)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000 < a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع،

ووجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين المثابرة كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين المثابرة وبين الأداء التنظيمي بوزارة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (10)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر المثابرة على الأداء التنظيمي بوزارة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
المثابرة	الأداء التنظيمي	.864 ^a	.746	299.139	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طرديهي بين المثابرة وبين الأداء التنظيمي في الوزارة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.864)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (299.139)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المثابرة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (74.6%)، من الأداء التنظيمي بوزارة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (.746)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، ووجود علاقة

ذا دلالة إحصائية بين المثابرة كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

النتائج

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين الأصالة الفكرية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة

- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين المثابرة كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي الإبداعي وبين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- قصور أبعاد التفكير الإستراتيجي الإبداعي في الوزارة محل الدراسة ويرجع ذلك إلى:

1- قصور الأصالة الفكرية، وذلك نتيجة إلى:

أتجهت آراء العينة إلى أن الحاضر والمستقبل بالوزارة محل الدراسة ينفصل عن الماضي، وأن ذاكرتهم تؤكد على أنهم منذ الصغر كانوا يكتفون بتشغيل العابهم بنفس طريقة الآخرين.

وقد أضافت آراء العينة أن عند تعرض زملائهم في الوزارة إلى مشكلة ما فإنهم يتباطئون في مساعدتهم، كما لا تتوافر لديهم الرغبة في تنمية قدراتهم الابتكارية، بالإضافة إلى أنهم لا يحرصون على أن تكون أفكارهم الجديدة بالعمل تنطلق من الواقع وتطويره.

2- قصور الطلاقة الفكرية، وذلك نتيجة إلى:

حرص عينة الدراسة على الإلتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة لهم من قيادات الوزارة وتنفيذها بدقة دون أى اجتهادات شخصية منهم، حيث لا يساعدهم حدثهم الداخلي على التوصل إلى أفكار جديدة ومتنوعة يمكن أن تقيد العمل بالوزارة، بالإضافة إلى أنهم لا يتمكنوا من التعبير عن مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة بثقة عالية أمام رؤسائهم وزملائهم، وكذا عدم وجود الجرأة والشجاعة لديهم للقيام بأعمال إبداعية في الوزارة دون خسائر، وضعف الربط بين الموضوعات في العمل أو خارجه، وقد أضافت آراء عينة الدراسة إلى وجود قصور لديهم في انجاز المهام المكلفين بها، كما أن زملائهم ورؤسائهم لا يثنون على زكائهم المتميز بالعمل.

3- قصور المرونة الفكرية، وذلك نتيجة إلى:

ضعف القدرة على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه القادة أثناء العمل بالوزارة لم يسبقهم إليها أحد، كما أنهم لا يركزون على التفاصيل بما يساعدهم في التفكير خارج الفهم السائد للموضوع، ونتيجة لذلك فإنهم لا يستطيعون إيجاد توازن في تطبيق الأفكار الجديدة، كما أنهم لا يعملون على أن تكون محاولاتهم لابتكار مختلفة عما سبق، وفي ضوء ذلك أشارت عينة الدراسة إلى أن وظيفتهم لا تنمى روح التحدى لديهم مما يتطلب مزيداً من الاجتهاد في الأداء مقارنة بوظائف أخرى كثيرة، كما أنهم لا يشاركون في القرارات التي تخص تلك الوظيفة.

4- قصور المثابرة لدى القادة، وذلك نتيجة إلى:

أشارت عينة الدراسة إلى وجود عزوف لديهم عن الأعمال والمسئوليات التي فيها تحد لقدراتهم وإمكانياتهم، والقصور في سعيهم نحو المشاركة في برامج التدريب التي تحتوي على موضوعات عن الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى ضعف قدرتهم على الاستمرار بالمحاولة لتحقيق ما يصبوا إليه دون يأس، وقد أشارت آراء عينة الدراسة أيضاً إلى عدم اقتناعهم بأن ابداعهم في العمل مرحله متقدمة من الابتكار الذين يسعون إليه، ونتيجة لذلك يروا بأن أساليب العمل المتبعة في الوزارة لا تحتاج إلى تطوير وتحسين.

ب- قصور الأداء التنظيمي في الوزارة محل الدراسة ويرجع ذلك إلى:

ضعف مؤشرات قياس الأداء التنظيمي في الوزارة محل الدراسة بالإضافة إلى القصور في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمة، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى ضعف حرص الوزارة على توفير

واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمي

البيئة الملائمة للإبداع في العمل، وعدم توفر خطة واضحة للتمييز التنظيمي، وقد أضافت تلك الأراء عدم توجة الوزارة محل الدراسة نحو حوسبة اجراءاتها المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك لا يوجد نموذج مصمم خصيصا للتعرف على مستوى رضا القادة، أو عمل استطلاعات رأى مستمرة للتعرف على احتياجاتهم المختلفة، وفي ضوء ذلك هناك قصور في تفاعل الوزارة مع مقترحات القادة لتطوير طرق العمل المختلفة بها مما ساهم في عرقلة حل عديد من المشكلات التنظيمية.

وقد أضافت أراء عينة الدراسة إلى ضعف توجة الوزارة محل الدراسة نحو العملاء وذلك بعدم متابعتهم بعد تقديم الخدمات لهم، وكذا القصور في تقديم تلك الخدمات بكفاءة عالية .

التوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (11)

توصيات الدراسة المتعلقة بتبني التفكير الإستراتيجي الإبداعي لتحسين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة

المدى الزمنى	النتيجة	جهة التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
لمدة عام	تنمية الابتكار والإبداع لدى القادة وتحفيز التفكير الإبداعي لديهم.	- الإدارة العليا - إدارة التدريب - إدارة الموارد البشرية - إدارة التخطيط	- توافر بيئة إيجابية تساعد القادة على الابتكار والإبداع في العمل. - تنمية الاستعداد الذاتى لدى القادة لاكتشاف طرق جديدة أكثر إبداعا لتحسين العمل. - الاهتمام بتشكيل فريق للابتكار للوصول إلى أفكار جديدة تتعلق بتحسين مسار العمل. - الاهتمام باكتساب القادة لمهارات جديدة من خلال التدريب. - تدعيم الوزارة بمكتبة حديثة تتضمن افضل الكتب والمجلات العلمية عن طرق العمل الحديثة مما ينمي الإبداع والإبتكار لديهم.	1- تعزيز القدرة على تحفيز القادة على الابتكار والإبداع.

واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمي

التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	النتيجة	المدى الزمني
2- تغيير منهجية البرامج التدريبية المقدمة للتركيز على تنمية قدرة القادة على انتاج افكار ابتكارية مختلفة ومتنوعة تتعلق بمجال عملهم.	<ul style="list-style-type: none"> - تمكين القادة من التعبير عن مقترحاتهم الجديدة بثقة عالية. - بث الجرأة والشجاعة لدى القادة للقيام بأعمال ابتكارية للوزارة. - الاهتمام بمشاركة القادة وإبداء رأيهم في القرارات التي تخص وظيفتهم قبل صدورها. - تطوير وسائل الإتصال السائدة بالوزارة بما يسمح بنقل اراء القادة للإدارة العليا بسهولة ويسر . - تدريب وتنمية النمط القيادي بالوزارة على المرونة الذهنية وكيفية تنظيم افكاره وكيفية التعبير عنها من خلال ورش العمل المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة - التدريب - إدارة - الموارد البشرية - إدارة التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> تنمية قدرات القادة على طرح أفكار جديدة وتقديم مقترحات لتطوير العمل بالوزارة تتسم بالابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> لمدة ثلاثة أعوام

تابع جدول رقم (11)

توصيات الدراسة المتعلقة بتبني التفكير الإستراتيجي الإبداعي لتحسين الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة

التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	النتيجة	المدى الزمنى
1- التوجه نحو تمتع الوزارة بالجودة والمرونة الكافية في اعمالها ونشاطاتها المختلفة لتتماشى مع أهدافها	- توجة الوزارة نحو تحقيق الميزة التنافسية لكافة مجالات عملها، بالإضافة إلى تسهيل حصول العاملين على المعلومات اللازمة لتحقيق تلك الميزة.	- الإدارة العليا. - إدارة التدريب.	تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى الوزارة لتحقيقها في مجال التأمين	لمدة عامان
2- التوجه نحو تمتع الوزارة بالتميز والتفرد في خدماتها ومنتجاتها المختلفة.	- توفير استراتيجية ملائمة لتعزيز مستويات الأداء المطلوب للتميز. - امتلاك الوزارة لرؤية مستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه. - إقناع القادة بالأساليب الحديثة في العمل، ومنحهم الاستقلالية وفرص المبادرة المتعلقة بالتميز في عملهم.	- الإدارة العليا - إدارة التدريب.	تحقيق الوزارة لميزة تنافسية في كافة مجالات عملها	لمدة ستة اشهر
3- تشجيع العاملين بالوزارة على المبادرات الذاتية لانجاز الأعمال بدرجة عالية من الإتقان.	- تقديم التقارير الفنية عن مستوى الأداء بالوزارة من قبل إدارة التدريب والموارد البشرية مع تحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين	لمدة عام

المصدر: إعداد الباحث.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

أ- الكتب.

1- عواد، فتحي (2012)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

ب- الدوريات والمجلات العلمية :

1- الشبلي، هيثم، (2011)، "استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية: نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، الجزائر، العدد 35.

2- المرشد، محمد نصار، "واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شركات التأمين المساهمة العامة"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مجلد 57، العدد الأول.

3- رباعية، فاطمة (2011)، "المقارنة المرجعية، مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة ية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة جامعة مؤتة، العدد الأول.

4- ظفر، ناصر (2013)، "مراحل التخطيط الإستراتيجي"، مجلة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، العدد 4.

ج- الرسائل العلمية :

1- أبو حسنه، أحمد (2014)، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

2- أبو ريا، ماهر فرج (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ية على وزارتي العمل والشئون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة.

3- أبو كريم، أيمن محمد (2013)، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بال على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.

4- المدهون، محمود (2014)، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة ية على وزارة التعليم العالي في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

- 5- الزطمة، نضال محمد (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة ية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 6- السعدى، زهرة موسى (2018)، التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالى.
- 7- الشويي، مرام عبد السلام (2015)، دور التفكير الإبتكاري في دعم الميزة التنافسية للعنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 8- العنزي، مها زايد (2018)، فاعلية استراتيجية قائمة على التعلم التفاعلى فى تنمية مهارات التفكير الإبداعى وحل المشكلات فى الرياضيات لطالبات المرحلة الثانوية فى دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- 9- الحمضيات، محمود، (2017)، الدور الوسيط لرأس المال الفكرى فى العلاقة بين جودة حياة العمل وتحقيق التميز المؤسسى، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة.
- 10- جبر، نجوى (2015)، التقييم الذاتى والتخطيط الاستراتيجى وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسى بوزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- 11- حسينة، قالبو (2015)، دور إدارة المعرفة فى تحسين الأداء المؤسسى: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 12- سليمان، هبة سعيد (2018)، محددات تنمية التفكير الإبتكاري: دراسة ميدانية على كليات التجارة بالقاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- 13- عبدة، رنا (2017)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسى: دراسة ية على الكليات الجامعية فى محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- 14- فرج الله، أحمد موسى (2012)، دور الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات فى تطوير الأداء المؤسسى فى مؤسسات التعليم العالى الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 15- قاسم، سعاد (2011) : أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ية على المديرين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونرو ، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية، غزة.
- 16- كحيلي، الجبارية، (2015)، دور استراتيجية التصدير فى تحسين الأداء المؤسسى: دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتصدير التمور، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر.
- 17- نعيمة إمجور (2016)، أثر أبعاد القدرات الإبتكارية على الأداء الإداري: دراسة ية على البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

A- Articles and Documents:

- 1- Abbas Monnavarian , (2011),"Strategic thinking in Benetton", **Business Strategy Series**, Vol. 12 Iss: 2 .
- 2- Boufatah, Keltouma. (2018) "Human capital in the economic institution between past and present, A comparative study." **Journal of Business & Management(COES&RJ-JBM)** 6.
- 3- Cunningham, Kathleen,"Strategies of Resistance: Diversification and Diffusion", **American Journal of Political Science (AJPS)**, Volume 64, Issue 2, April 2020.
- 4- Gail Steptoe (2011), "Strategic Thinking and decision making: literature review", **Journal of Strategy and Management**, Vol. 4 Iss, 3.
- 5- Mohamed A.K. Basuony, (2014): "The Impact of Management and Strategic Controls on Firm Performance: An Empirical study on the UK", **Journal: Int. J. of, Accounting and Finance**, 2014 Vol.4, No.4.
- 6- Olarewaju , Adeoye (2012): "Impacts of External Business Environment on Organizational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria", **6-School of Management, Information Technology and Governance, University of KwaZulu-Natal**, Durban, South Africa.
- 7- Ugursak and Ozge oz .(2010) ,"The Effectiveness of the Creative Reversal Act (creact) on Student` s Creative Thinking ",**Journal Of Thinking Skills and Creativity**, 84(7).

