

دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية لمنظمات الاعمال : بحث ميداني على عينة  
من المصارف العراقية الخاصة

**The role of strategic thinking in activating the innovation capabilities of  
business organizations: a field research on a sample of private Iraqi  
banks**

أ.م. د. عراك عبود عمير الدليمي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

arrak\_2000@uoanbar.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2020/ 4 / 4 تاريخ قبول النشر 2020/6 /6 تاريخ النشر 2020/12 / 9

### المستخلص

يهدف البحث الى بيان دور التفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، التفكير الشمولي ، قيادة الافتراضات ، والتفكير في الوقت) في تفعيل القدرات الابداعية لمنظمات الاعمال، وجرى تطبيقه في عينة من المصارف العراقية الخاصة، شملت كلاً من(مصرف بغداد، مصرف الشرق الاوسط للاستثمار، المصرف الاهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف الشمال للاستثمار)، وانطلق البحث من مشكلة مفادها هل هناك دور للتفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية لمنظمات الاعمال . وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتمثل مجتمع البحث (عينة من المصارف العراقية الخاصة العاملة في محافظة بغداد)، وتكونت العينة من (معاونو المدير المفوض ، ومدراء الاقسام في الادارات العامة) فيها، بواقع (62) مسؤول. وتم استخدام عددا من الوسائل الاحصائية في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستعمال برنامج (SPSS V.22). وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها أن المصارف العراقية الخاصة المبحوثة تمكّنت من توظيف التفكير الاستراتيجي في تفعيل قدراتها الابداعية ، ووصى البحث ضرورة اهتمام هذ المصارف بشكل اكبر ببعيد (التفكير بالوقت) لتحقيق التأثير المرغوب في بعد القدرة على التكيف.

*الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي ، القدرات الابداعية*

### Abstract

The research aims to explain the role of strategic thinking in its dimensions (strategic intent, holistic thinking, leadership assumptions, and thinking in time) in activating the creative capabilities of business organizations, and it was applied in a sample of private Iraqi banks, including both (Baghdad Bank, the Middle East Investment Bank, the bank Al-Ahly Iraqi, Khaleeji Commercial Bank, Al-Warka Bank for Investment), and the research was launched from a problem that is there a role for strategic thinking in activating the creative capabilities of business organizations. The questionnaire was adopted as a main tool for data collection, and it represents the research community (a sample of private Iraqi banks operating in the governorate of Baghdad), and the sample consisted of (deputy director assistants and section managers in public administrations) in it, by (62) officials. A number of statistical methods were used in analyzing data and extracting results using the SPSS V.22 program. The research reached a number of conclusions, the most prominent of which was that the researched Iraqi private banks

managed to employ strategic thinking in activating their creative capabilities, and the research recommended the need for these banks to be more concerned with the dimension (thinking in time) to achieve the desired effect in the ability to adapt.

**Key words:** *strategic thinking, creative abilities*

## المقدمة

تعمل منظمات الاعمال على اختلاف انواعها وتعدد مجالات انشطتها في بيئة تهدد استمراريته وتُعيق بلوغ اهدافها، سيما العاملة في القطاع المصرفي، مما يتعين عليها المتابعة المستمرة لتطوراتها وتقلبات بيئتها، ومن جهة اخرى تعاني المنظمات من نقص الموارد ، فنجاح منظمات الاعمال واستمراريته يرتبط بما تملكه من موارد استراتيجية متميزة ، ولكي تستديم عملية الابداع يستدعي ان تنظر الادارة العليا الى المستقبل بعيد الامل وان تضع له الخطط المبنية على اسس التفكير المنطقي السليم .

ان الوقت الذي تستغرقه الادارة في التفكير يعتبر استثمارا ينشأ عنه تقدير دقيق للفرص المستقبلية واستغلال أفضل للقدرات الابداعية والعمل على توجيهها بما يخدم تميز منظمة الاعمال وقدراتها على انتاج منتجات او خدمات غير مسبوقة خصوصاً مع اشتداد المنافسة واتساع الاسواق وتنامي الطلب الذي استوجب تسارع عمليات الابداع وتطوير المنتجات والاهتمام المتزايد بالعاملين واتاحة الفرصة امامهم للمساهمة بأفكارهم بما يخدم تنافسية منظمة الاعمال، مما يفرض عليها جعل التفكير الاستراتيجي والوقت معا في خدمة استراتيجيته لتحقيق اهدافه بكفاءة وفاعلية.

ونفذ البحث لتحقيق اهدافه في معرفة مستوى اعتماد المصارف العراقية الخاصة في التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية ورفد المصارف بالاقتراحات والتوصيات التي يمكن ان تسهم في تحقيق اهدافها . ولتحقيق اهداف البحث جرى تقسيمه الى اربعة محاور ، تناول الاول منها منهجية البحث والدراسات السابقة، وتضمن المحور الثاني الاطار النظري للبحث ، فيما غطى الثالث الجانب العملي ، وجاء الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة

### اولاً : منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث :

ان التحديات التي تواجه المنظمات تدفعها للبحث عن الادوات والاليات التي تمكنها من التغلب على هذه العوائق لتحقيق ميزة تنافسية، ومن بين هذه الاليات ضرورة تبني التفكير الاستراتيجي ، الذي اصبح ضرورة ملحة وليس اختيار يمكن الاستغناء عنه ، وعلى المنظمة الاقتناع بانه الآلية التي تضمن لها الاستمرارية والنجاح ، من خلال تفعيل مقومات نجاحها التي من اهمها قدرة المنظمة على الابداع . وتبرز مشكلة البحث من خلال تساؤل رئيس ( هل هناك دور للتفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمصارف العراقية الخاصة) وهل تدرك هذه المصارف اهمية ذلك، ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

أ- ما هو مستوى كلاً من التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية في المصارف المبحوثة ؟

ب- هل تدرك المصارف العراقية الخاصة اهمية دور التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية

ج- هل يسهم التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية في المصارف المبحوثة

د- ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير للتفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية في المصارف

العراقية الخاصة ؟

#### 2- اهمية البحث :

يكتسب البحث اهمية مما يأتي :

أ- من اهمية المتغيرات التي يبحث فيها وهي التفكير الاستراتيجي ، والقدرات الابداعية للمصارف الخاصة بما يكفل اشباع حاجة المتبعين لهذا النوع من الدراسات ، سيما في الجانب العلمي لتناوله متغيرين يعدان من المفاهيم الحديثة التي لم تنال الاهتمام الكافي في الدراسات العربية على حد علم الباحث، لذلك فان هذا البحث يعد محاولة لإضافة جديدة ونوعية للمكتبة العربية .

ب- توجيه مدراء المصارف الخاصة لأهمية وضرورة تبني التفكير الاستراتيجي وما له من دور خاص في ظل التقلبات التي تشهدها البيئة الخارجية .

ج- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية للمصرف

3- اهداف البحث :

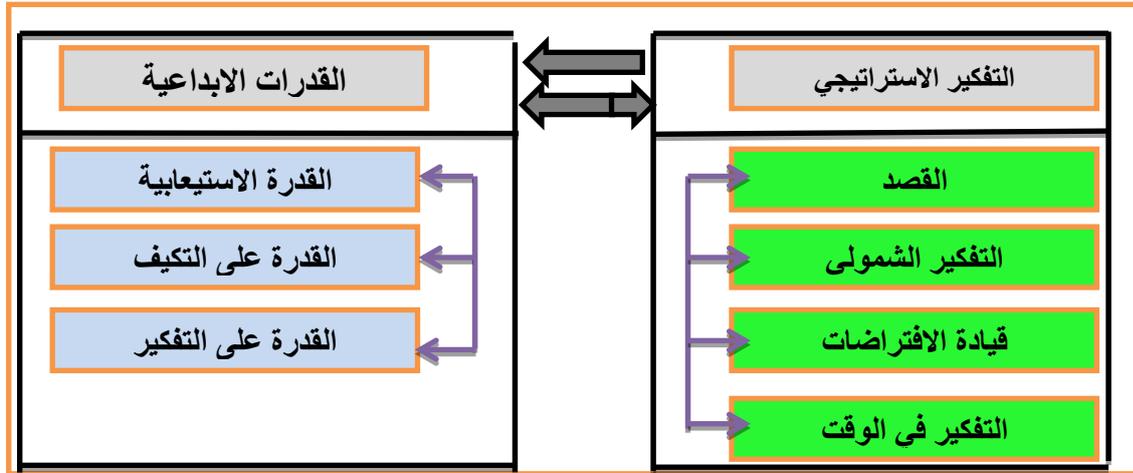
يهدف البحث الى :

أ- التعرف على مستوى اهتمام المصارف العراقية الخاصة في التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية.

ب- تحليل طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية للمصارف، وتزويد المصارف العراقية الخاصة بالحلول التي تمكنها من مواجهة التنافس.

ج- رقد المصارف العراقية الخاصة بالاقترحات والتوصيات لتفعيل قدراتها الابداعية.

4- مخطط البحث الفرضي :



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5- فرضيات البحث

من اجل تحقيق البحث لأهدافه ، تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية :

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: يرتبط التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التفكير الشمولي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت) ارتباطا ذو دلالة احصائية معنوية مع القدرات الابداعية على مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة .

ب. الفرضية الرئيسية الثانية : يؤثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، التفكير الشمولي ، قيادة الافتراضات ، التفكير في الوقت ) تأثيرا ذو دلالة احصائية معنوية في القدرات الابداعية مستوى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة

6- منهج البحث : جرى اعتمادا المنهج الوصفي التحليلي في تحليل اهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية للمصارف الخاصة.

#### 7- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في المصارف العراقية الخاصة العاملة في مدينة بغداد، التي بلغ عددها (17) مصرفا ، وجرى اختيار (5) مصارف منها، أي بحدود أكثر من ثلثها. وجاء هذا الاختيار حسب تاريخ تأسيسها لتنسجم مع طبيعة البحث التي تتطلب إدراكا عالياً لتقييم عمل المصارف التجارية والتعامل مع فقرات الاستبانة بشكل موضوعي ، وتضمنت كلاً من(مصرف بغداد، مصرف الشرق الاوسط للاستثمار، المصرف الاهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف الشمال للاستثمار). وكانت عينة البحث عينة قصدية تكونت من (معاونو المدير المفوض، مدراء الأقسام في الادارات العامة)، إذ جاء اختيارها ، وقد بلغ مجموعهم(70) فرداً، وتم استعادة (62) استبانة صالحة لأغراض البحث العلمي، وبذلك شكّلت نسبة الاستجابة (88%) .

#### 8- أدوات البحث

تضمنت ادوات البحث ما يأتي:

- أ- المصادر والمراجع والكتب والدوريات واطاريح ورسائل من شبكة الانترنت
- ب- الاستبانة: وهي الاداة الرئيسة للبحث وتم اعدادها من خلال دراسات سابقة عن التفكير الاستراتيجي بالاعتماد على دراسة(دراسة الفوز،2008)، والقدرات الابداعية بالاعتماد على دراسة (دراسة ترغيني، 2015).
- ج- الادوات الاحصائية المعتمدة : تم اعتماد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط

#### ثانيا: الدراسات السابقة

#### 1- دراسة (الفوز، 2008) : التفكير الاستراتيجي (الانماط - الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس

##### التعليم الحكومي بمدينة جدة.

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى امتلاك مديرات مدارس التعليم الحكومي بمدينة جدة لأنماط التفكير الاستراتيجي ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي وزعت على (109) مديرة ، واستنتجت الدراسة امتلاك مديرات التعليم الحكومي لنمط التفكير الشمولي بدرجة عالية .

#### 2- دراسة (سليمان، 2009) : التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الامن الفلسطيني

هدفت الدراسة الى دراسة الواقع الفلسطيني الذي ازدادت فيه معدلات الاضطراب بشكل مستمر وتحديد اساليب تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي وزعت على (154) قائدا ، وكانت اهم استنتاجات الدراسة هي توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة بدرجة متوسطة.

#### 3- دراسة (العشي، 2013): أثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية

##### في غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية بما يسهم في تقديم خدمات متميزة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات التي وزعت على (95)

شخصاً ، وكانت اهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى اداء الادارة العليا، وكانت اهم التوصيات هي ضرورة اعداد برامج تدريبية متخصصة في عوامل التفكير الاستراتيجي للعاملين والمدراء.

#### 4- دراسة ( ترغيني، 2015) : دور القدرات الابداعية في تحقيق الاداء الاستراتيجي : دراسة حالة لمجمع صيدا الطبي.

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير القدرات الابداعية لمجمع صيدا الطبي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على (74) مدير، وكانت اهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير بين القدرات الابداعية والاداء الاستراتيجي ، اما اهم التوصيات فكانت ضرورة تفعيل دور قدرة التفكير في الوقت لأهميتها في الاداء الاستراتيجي.

#### 5- دراسة ( Lawson &Samson, 2001 ) : Developing Innovation Capability in Organizations : A Dynamic Capabilities Approach.

##### تطوير القدرات الابداعية في المنظمات: مدخل القدرات الديناميكية

تجمع هذه الورقة المعرفة من مجموعة متنوعة من المجالات لاقتراح أن إدارة الابداع يمكن اعتبارها شكلاً من أشكال القدرة التنظيمية. تستثمر الشركات الممتازة هذه القدرة وتعززها ، والتي من خلالها تنفذ عمليات ابتكار فعالة . جرى اعتماد دراسة حالة لأنظمة شركة Cisco ، بتطوير نموذج مفاهيمي للشركة كمحرك ابداع. تم اقتراح بناء "قدرة الابداع" مع سبعة عناصر. هذه هي الرؤية والاستراتيجية ، وتسخير قاعدة الكفاءة ، والذكاء التنظيمي ، وإدارة الابتكار والأفكار ، والهياكل والأنظمة التنظيمية ، والثقافة والمناخ ، وإدارة التكنولوجيا.

#### 6- دراسة (Liao et al ,2009) : Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries

اكتساب المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرة على الابداع: دراسة تجريبية للصناعات المعرفية المكثفة في تايوان تبحث هذه الدراسة في أدوار اكتساب المعرفة ، والقدرة الاستيعابية ، والقدرة على الابداع في التمويل والصناعات التحويلية. من خلال 362 استبانة صالحة من المصنوعات والصناعات المالية في تايوان ، لفحص العلاقات بين القدرة الاستيعابية واكتساب المعرفة والقدرة الابداعية باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وأشارت النتائج إلى أن القدرة الاستيعابية هي الوسيط بين اكتساب المعرفة والقدرة الابداعية ، وأن اكتساب المعرفة له تأثير إيجابي على القدرة الاستيعابية.

#### 7- دراسة (Wuryaningrat (2013) : Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: An Empirical Study on Small and Medium Enterprises in North Sulawesi, Indonesia.

##### تبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرات الابداعية: دراسة تجريبية حول الشركات الصغيرة والمتوسطة في شمال سولاويزي ، إندونيسيا

هدفت الدراسة الى معرفة كيفية تحويل تبادل المعرفة إلى قدرات ابداعية. تم إجراء هذا البحث في شمال سولاويزي التي تتمتع بنمو اقتصادي ممتاز من خلال إشراك الشركات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي وزعت على(176) شخصا ، اظهرت نتائج الدراسة أن المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها من مشاركة المعرفة يمكن تحويلها إلى قدرات ابداعية إذا كانت مدعومة بقدرة استيعابية أعلى للشركات الصغيرة والمتوسطة.

## 8- دراسة (Momeni& Kafash,2015) : Determination of Innovation Capability of Organizations: Qualitative Meta Synthesis and Delphi Method

### تحديد القدرة الإبداعية للمنظمات: تركيب ميتا النوعي وطريقة دلفي

يهدف هذا البحث إلى تطوير القدرة الإبداعية باعتبارها جانباً مهماً من القدرات الديناميكية للمنظمة. وجرى اعتماد طريقة دلفي لتحديد ابعاد القدرات الإبداعية والعوامل المؤثرة في تلك الابعاد. ركز هذا البحث على التعرف على جوانب القدرة الإبداعية ويقترح نموذجاً شاملاً للقدرات الإبداعية في ثلاث قدرات رئيسية تسمى القدرة الهيكلية وقدرات العاملين والقدرات التشغيلية. وتم العثور على تسعة مكونات تحت هذه الأبعاد الثلاثة، حيث تعتمد القدرات الهيكلية على القدرة الإدارية والقدرة الثقافية والقدرة التواصلية والقدرة المعرفية التنظيمية ، اما قدرات العاملين فتعتمد على أنها قدرة اكتشاف الفرص ، والقدرة على توليد الأفكار ، وقدرة المعرفة الفردية ، بينما تعتمد القدرات التشغيلية من خلال القدرات التكنولوجية المحددة وقدرة الدعم. بالإضافة إلى ذلك ، يحدد هذا البحث 23 مؤشراً باعتبارها أهم العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على القدرات الإبداعية وترتبط بها.

### المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

#### أولاً : التفكير الاستراتيجي

#### 1- مفهوم التفكير الاستراتيجي

اقترن ظهور التفكير الاستراتيجي بـ (Mintzberg) الذي منح التفكير الاستراتيجي قيمته كمرحلة هامة في العملية الاستراتيجية . إذ ظهر باشتداد ظاهرة المنافسة الذي أدى الى تعزيز الوضع التنافسي للمنظمات الذي يترتب عنه تعقد القرارات الاستراتيجية، لذلك اصبح التفكير الاستراتيجي ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنه كونه العامل الحاسم لإبداع المنظمات وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ( سليم ، 2009 : 47 ) . ان التفكير الاستراتيجي 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 والتصور، ومن ثم الخروج بتصور او نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، إذ يشكل التفكير غير المنظم عائقاً في التخطيط الاستراتيجي لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد ، ومن هنا نشأ التفكير الاستراتيجي ( بن علي ، 2002: 30) .

واشار ( الحوري وطارق ، 2010، 6) أن التفكير الاستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات الاستراتيجية من خلال الدمج بين الاسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المبني على الحدس والاستبصار والابداع، ومثل هذا التوجه فإنه يركز على البحث في فهم المدراء لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل البيئة التي تتصف بالغموض والتنافس. ان التفكير الاستراتيجي يشير الى القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية التي تبدأ من عملية تحديد رسالة واهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ ( قلش ، 2007 : 3) .

ويعرف (Mintzberg,1994:175) التفكير الاستراتيجي انه اسلوب خاص يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية كاملة ومتكاملة للمنظمة ، تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والابداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية. في حين يعتبره ( Lowernce, 1999: 4 ) بأنه التفكير حول الاستراتيجية. وهذا ما اشار اليه (Herrmann, 2012: 23) بأنه صناعة الهندسة المعمارية للاستراتيجية الذي يسمح باستباق احداث ومشاكل المستقبل وخلق سيناريوهات بديلة يمكن للمنظمة من فهم خياراتها وتحديد اتجاه تحقيق تلك الاهداف على اساس المنفعة.

ويعرف الباحث التفكير الاستراتيجي انه اسلوب في التفكير الموجه الى الاهداف يعتمد على دراسة البدائل في العمل لاتخاذ القرارات، ويسمح بحرية التفكير للتعامل مع التغيير البيئي.

## 2- خصائص المفكر الاستراتيجي

تتضمن خصائص المفكر الاستراتيجي البصيرة النافذة ، الاستشعار البيئي ، القدرة على تفسير وتحليل البيانات والمعلومات ، مهارة الاختيار الاستراتيجي ، التجاوب الاجتماعي ، المعرفة الشاملة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة ، امتلاك ميزات التفكير الابداعي ( قش ، 2007: 3). وأوضح(عبدالفتاح ، 2014 : 45) خصائص المفكر الاستراتيجي في مجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات التي تتمثل في القدرة على تحديد الغايات والاهداف، البصيرة النافذة التي تعني الدقة في وزن الامور المختلفة سيما خلال التعامل مع مستقبل يتخلله الغموض، الاستشعار البيئي الذي يتضمن مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، القدرة على الحدس التي تعني امكانية ربط الافكار ومزجها وتشكيلها للوصول الى فكرة جديدة ، والقدرة الخلاقة على الابداع

## 3- خصائص التفكير الاستراتيجي

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من انواع التفكير والتي يمكن تقسيمها الى الآتي: ( الكبيسي ،2006:1)

أ- هو تفكير افتراقي او تباعدي لكونه يعتمد على الابتكار والابداع في البحث عن افكار جديدة والكشف عن تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة .

ب- هو تفكير تركيبى وبنائى يعتمد الادراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه .

ج- هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط وربطه الاجزاء في شكلها المنتظم وانطلاقه من الشكل الكلي في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث .

د- هو تفكير تفاعلي وانساني يؤمن بقدرات الانسان وطاقاته العقلية على اختراق المجهول وتوظيف المعرفة المتاحة والتشجيع على المشاركة .

هـ- هو تفكير تنافسي يعترف انصاره بواقعية الصراع بين المنافسين والقوى التنافسية.

و- التفكير الاستراتيجي هو تفكير تطويري بشكل استباقي اكثر منه تطوير اصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.

## 4- ابعاد التفكير الاستراتيجي

حدد ( الدوري وعلي ، 2009 : 30) ابعاد التفكير الاستراتيجي وهي كما يأتي :

### 1- القصد الاستراتيجي : ان القصد الاستراتيجي يخلق الملائمة بين موارد المنظمة وطموحاتها فيؤدي الى

تركيز المنظمة على افرادها وتوجيه طاقاتهم لبلوغه ( Liedtka,1998:22). ويقوم القصد الاستراتيجي على تحليل نجاح المنظمات لتركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتطوير ( موساوي ، 2002: 96-101) . ويمكن ان يكون القصد الاستراتيجي اكثر تخصصا في توضيح الاهداف والاعراض المطلوب تحقيقها على المدى البعيد ، ويمكن ان يحدد رؤية واسعة لما ينبغي ان تكون عليه المنظمة ، ورسالتها واهدافها التي يتم العمل بها على اعتبار انها اغراض استراتيجية ( ارمسترونك ، 2008: 40).

- 2- **التفكير الشمولي:** الذي يستوجب التحول من التفكير البسيط والعادي الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين ( المؤثر والتأثير ) الى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات ( عزاوي وعجيله ، 2006:59) . وقد عبر عن التفكير الاستراتيجي بوصفه التحول من النظر الى المنظمة على انها كتلة من اجزاء لا ترتبط بعضها البعض وتتنافس فيما بينها على الموارد الى نظرة ترى ان المنظمة نظام يتكامل ويندمج ويتكامل كل جزء مع الاخر ( محمود واخرون ، 2010:347).
- 3- **قيادة الافتراضات :** يتضمن التفكير الاستراتيجي التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير اكيدة تقود الى فرضيات وبدائل جديدة اكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها (الدوري وعلي ، 2009:30). ان الافتراضات تسهم بقدر كبير في تنمية الافكار الجديدة لتحليلها والاختيار من بينها واتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وهي تدور جميعا حول التوصل الى فكرة ومهارة جديدة او مزج بين عناصر موجودة بطرق ملائمة لمواكبة الاحتياجات الحديثة ( كرم ، 2008، 15) .
- 4- **التفكير في الوقت :** ويعرف ب(توقيت التفكير ) الذي يمكن المنظمة من تحديد وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل ، وضرورة الانفتاح على الخبرات الجديدة التي تسمح بأخذ ميزة الاستراتيجيات البديلة التي يمكن ان تحقق التكيف الملائم مع التغيرات السريعة في الوقت المناسب ( Liedtka , 1998 , 114 ) .

#### ثانيا : القدرات الابداعية

##### 1- مفهوم القدرات الابداعية للمنظمة

تمتلك المنظمات الرائدة ذات الامكانيات والموارد والتكنولوجيا التي تمتلكها نظيراتها من المنظمات غير المبدعة في مجالها، انما يكمن السبب في ذلك امتلاك قدرات ابداعية تحوّل من يمتلكها القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة وتقديم كل ما هو جديد ومفيد للمنظمة ومختلف الاطراف الاخرى . ويشير مفهوم القدرات الابداعية الى كفاءة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام في الانتاج ، ويتمثل في الطريقة التي تعتمدها المنظمة في اتخاذ القرارات وادارة عملياتها الداخلية لتحقيق الاهداف (شارلز وجاريت جوبز، 2006:212).

واشار ( Balan & Lindsay , 2010 : 938 ) ان القدرات الابداعية هي ميزة خاصة بالمنظمة تمنحها القدرة على التكيف السريع والناجح للعمليات والاساليب الجديدة وكذلك ادخال منتجات مطوّرة جديدة. ويرى ( Gul : 79 ، 2008 )، انها قدرات ديناميكية تتطوي على التفاعل بين معرفة المنظمة الداخلية ومتطلبات السوق الخارجية، وتعد محفزة للإبداع وكسر قواعد المنافسة من خلال التغيير الاستراتيجي بوصفها اجراءات ادارية عالية المستوى وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة ( 12 : 2001 ، Thomas & Henderson ) . وأعتبر ( Atoche & Durtmit ، 4 ، 2010 ) القدرات الابداعية للمنظمة تشير الى القدرة العالية على الدمج التي تمكن من ادارة عدة مهارات لإنجاح الابداع.

وتشير الى المهارة العالية للمنظمة التي من خلالها تحوّل مختلف مواردها الى مخرجات الابداع بانها قدرة تمكن المنظمة من تحويل المعرفة والافكار الى منتجات جديدة وعمليات ، ونظم لفائدة المنظمة ( Mathuramaytha ، 289 : 2012 ) . لذلك نجد ان القدرات الابداعية تمكن المنظمة من تطوير المنتجات الجديدة وتطبيق التقنيات المناسبة واعتماد المنتج الجديد ( Gul , 2008 : 79 ) .

##### 2- مكونات القدرات الابداعية

تتكون القدرات الابداعية من المكونات الآتية: (المعاضدي والطائي، 2011:118)

أ- **القدرة الاستيعابية:** ان المصادر الخارجية للمعرفة غالباً ما تكون حاسمة في العملية الإبداعية حيث تعد القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكون أساساً للقدرة الإبداعية ، هذه القدرة التي يمكن تعريفها بأنها القدرة على ادراك قيمة المعلومة واستيعابها وتطبيقها على اعمال المنظمة، أي انها تشير الى القدرة على التعلم عن طريق ادراك المعلومات الجديدة واستيعابها ثم استخدامها . وأشار ( Paarup , 2006: 67 ) ان القدرة الاستيعابية هي مفتاح خلق القيمة من خلال الاستثمار في المعرفة، واهم مصادر القدرات الاستيعابية في المنظمات تتمثل في اجراء البحث والتطوير والاستثمار . ويؤكد (Cohen & Levinthal , 1990 : 129 ) ان القدرة الاستيعابية ليس فقط الى اقتناء او استيعاب المعلومات من قبل المنظمة ولكن كذلك الى قدرة المنظمة على استغلالها ، وان القدرة الاستيعابية للمنظمة لا تتوقف على تفاعل المنظمة مباشرة مع البيئة الخارجية بل هي ترتبط كذلك بنقل المعرفة عبر الوحدات الادارية الصغيرة وداخلها مع التركيز على الخبرات داخل المنظمة.

ب- **القدرة على التكيف :** تعرف بانها القدرة على مواكبة التغير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الاوضاع التنظيمية لتجديد ما هو جديد وما الذي يجب معرفته (المعاضيدي والطائي ، 2011 : 118). في المقابل تعد المعرفة التنظيمية ظاهرة اجتماعية تنشأ من التفاعل الاجتماعي الناتجة عن الحوار عبر الوظائف ، وبين الجماعات ، مما يؤدي الى استيعاب اكثر للمعرفة ، لأن التعلم من خلال البيئة الخارجية يتطلب هياكل الاستيعاب التنظيمي ، والذي ينتج عنها قدرة تكيفية مستمرة ، او انها قابلة للتجديد بشكل اكبر ( Jarabkowski , 2004 : 543 ). ان الاجراءات التنظيمية تتطور بشكل متزايد يقوم على التعلم من خلال التجربة والخطأ فتكون تجربة ضمنية متراكمة ، وقد يؤدي التغير البسيط في الاجراءات الى تأثيرات تنظيمية واقتصادية كبيرة وان هذا التغير يجب ان يقابل في بيئة العمل بتوليد افكار ابداعية ( Maithis , 2005 , 47 ) .

يحدث التكيف من خلال تبني فكرة جديدة فينبغي ان تكون المنظمات المتعلمة اكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية ، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الافكار الجديدة مروراً بالتكيف مع المتغيرات في استراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها واجراءاته ، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الافكار والمتغيرات ( عباس ، 2011:12) .

ان عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً امام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية ، وتعود اسباب عدم القدرة على احداث التكيف الى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغير المطلوبة ( المعاضيدي والطائي ، 2011،118) .

ج- **القدرة على التفكير :** تشير هذه القدرة الى توليد الافكار، إذ ان الحاجة الى الحل الإبداعي للمشكلات تكون لازمة عندما تواجه المنظمة مشكلة فتسعى لأفكار جديدة لعدم امتلاكها حل مسبق، ولكي تتمكن من حل المشكلات بكفاءة يجب على المدراء استخدام كل من التفكير التباعدي والتفكير التقاربي، إذ ان التفكير التباعدي يصل بهم الى حلول عديدة ومتنوعة وغير تقليدية بينما التفكير التقاربي يجعلهم يحلون ويقيمون ويطورون هذه الحلول والبدائل من اجل التوصل لحكم صائب وقرار فعال، فتتولد العديد من الافكار، وكذلك تحليل وتقييم عدد محدود من الآراء لا يتيح افضل الفرص في الوصول الى الحل المناسب ، ولذلك يكون التكامل بين نوعي التفكير التباعدي والتقاربي (Waters , 2011 : 112). ان بيئة المنظمة تتسم بالتغير والمنافسة ولذلك تكون القدرات الحالية والموارد غير كافية مما يفرض عليها ان تكون اكثر ابداعاً لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة

، والقصد الاستراتيجي يخلق التكافؤ بين الموارد والطموحات بما يضمن توزيع الموارد والاستخدام الافضل لها ، بشكل مستمر وذات المستوى للأداء ( الخفاجي ، 2008 : 15 ) .

### ثالثاً : العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية

ينشأ عن اخذ عناصر التفكير الاستراتيجي مجتمعة قدرة تسمح بخلق قيمة الزبائن ، وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، وتكون المنظمة اكثر تكيفاً للتغيير والتفكير بشكل إبداعي (Haycock,2012:2). ان استخدام التفكير الاستراتيجي يمكّن المنظمة من الابداع والاكتشاف ، فالمنظمة التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي سوف تكون اكثر قدرة على حل المشاكل الاستراتيجية وصياغة افتراضاتها وتصور مستقبلها وقابليتها للتكيف مع البيئة الخارجية ، إذ ان اهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل في اكتشاف الجديد وتحليل الاستراتيجيات التي يمكن ان تعيد كتابة وترتيب قواعد المنافسة، وبناء مستقبل يختلف عن الحاضر، ومن ذلك نرى ان التفكير الاستراتيجي يبني القدرات الابداعية داخل المنظمة (كوك بيتر ، 2007 ، 98) .

ويمكن مناقشة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره ، القصد الاستراتيجي ، التفكير الشمولي ، قيادة الافتراضات ، التفكير في الوقت بالقدرات الابداعية للمنظمة من خلال مكوناتها ( القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير) .

ان التفكير الاستراتيجي يمكّن من التركيز على ما هو مهم بالفعل من خلال القصد الاستراتيجي، والمنظمات تكون اكثر استعداد لمواجهة سيناريوهات غير متوقعة ، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة وحسن التركيز والتوجه نحو الاهداف، اما عنصر التفكير الشمولي الذي يتمثل بالقدرة على توظيف النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها، وهذا يتطلب فهم كيف ان المشاكل والقضايا المختلفة مرتبطة مع بعضها البعض وكيف ان الواحدة تؤثر بالأخرى لذلك فان التفكير الاستراتيجي يجب ان يكون نظاما اذا اراد الارتباط بالواقع من خلال التفكير بالعمليات واعادة تصميمها من منطلق مختلف ( الزغبي ، 2010:20) .

اما فيما يخص قيادة الافتراضات فان الاستراتيجية ترتبط بتوليد افكار وتطوير حلول تستلزم من المفكرين الاستراتيجيين البحث عن اساليب جديدة وتصور اساليب افضل للعمل ، وتشكل قيادة الافتراضات المتطلب الاول الذي يؤدي الى التفكير الابداعي لكل ذلك ( محمود وآخرون ، 2010 : 348 ) . و اضاف ( عبدالفتاح ، 2014 ، 252) انه لا بد ان يتمتع استراتيجيو المنظمات بقيادة الافتراضات ليتمكنوا من اقتناص الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف ومعالجتها. وأكد ( الزغبي ، 2010 ، 23) ان قيادة الافتراضات تؤدي الى الخروج بحلول ابداعية، والى التفكير الابداعي من خلال طرح الافكار والاساليب الجديدة لتحديد المشكلات، وان اكتشاف الحلول لذلك هو احد المداخل المعرفية الاساسية لتحقيق النجاح التنافسي. لذلك فانه من الضروري على الاستراتيجيين ان يخرطوا في متعة التفكير باستخدام التخيل والابداع في استكشاف ما اذا كان هناك طرق بديلة اخرى في عمل الاشياء وادارتها .

اما فيما يخص علاقة التفكير في الوقت بالقدرات الابداعية للمنظمة فانه لا تصاغ الاستراتيجية فقط بناء على المستقبل ولكن من خلال ربط الماضي مع الحاضر من خلال التفكير بالوقت (محمود وآخرون ، 2010 : 349) . فالتفكير الاستراتيجي يكون موجها للمستقبل مع عدم اهمال الماضي وادراك الواقع الذي تقف عنده المنظمة الامر الذي يؤدي الى تجنب اخطاء الماضي (الخفاجي ، 2008 : 18). إذ اكد (Oshanassy ,1999: 13) حاجة الاستراتيجيين لربط ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة في عمليات التفكير الخاصة بهم لأنه يساعد على اتخاذ القرار وتحليل السيناريو لتنفيذ استراتيجية افضل وتحسين من نوعية قرارات المنظمة وسرعة تنفيذها والخروج من الماضي الذي يحول المنظمة الى الانمط المألوفة،

وبهذه الطريقة فإن التفكير الاستراتيجي يلعب دورا هاما في توفير حلقة الوصل بين الماضي والحاضر والمستقبل مما يؤدي الى منظمة اكثر تكيف مع متغيرات المحيط ومنظمة قادرة على التفكير تبعا لأحداث الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل .

### المحور الثالث : عرض وتحليل النتائج

سيجري عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث، وهي التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية، وعلى النحو الآتي:

أولاً- عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي ، وتشمل ما يأتي :

#### 1- عرض وتحليل نتائج التفكير الاستراتيجي

يُظهر الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التفكير الاستراتيجي وإبعاده.

جدول رقم(1) الاحصاء الوصفي للتفكير الاستراتيجي N=62

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التفكير الاستراتيجي	
0.74958	3.7903	يسعى العاملون في جميع المصارف الى تحقيق نفس المقاصد	القصـد الاستراتيجي
0.77848	3.8710	يوجد تكافؤ بين موارد المصرف وطموحاته	
0.71195	3.5968	توظف المعرفة لصياغة استراتيجيات جديدة ومبدعة للمصرف	
0.72429	4.0000	نوظف معرفة الموظفين في تطوير خدمات المصرف	
0.73964	3.7581	يساهم القصد الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمصرف	
<b>0.36122</b>	<b>3.8032</b>	<b>اجمالي القصد الاستراتيجي</b>	
0.69770	3.8548	نقوم بتحليل المحيط التكنولوجي	التفكير الشمولي
0.71251	3.8710	نحلل عوامل المنافسة بين المصرف والمنظمات الاخرى عند وضع الخطط	
0.73300	3.7097	نحصل على معلومات حول الاسواق والمنافسين	
0.66510	3.9839	نقوم بتجميع المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	
0.64245	3.6935	يساهم التفكير الشمولي في تفعيل القدرات الابداعية للمصرف	
<b>0.30537</b>	<b>3.8226</b>	<b>اجمالي التفكير الشمولي</b>	
0.65630	3.7903	نعمل وفق افتراضات عديدة يتم وضعها مسبقا	قيادة الافتراضات
0.68469	3.9194	يتم صياغة استراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة	
0.66985	3.7581	نعمل على خلق الابداع عند صياغة استراتيجية المصرف	
0.63832	3.9516	نعمل على الحدس عند صياغة استراتيجيات المصرف	
0.64080	3.8226	تساهم قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الابداعية	
<b>0.22231</b>	<b>3.8484</b>	<b>اجمالي قيادة الافتراضات</b>	
0.70580	3.8387	ننطلق في تفكيرنا باتجاه المستقبل من الماضي	التفكير
0.71121	3.9516	نعتقد بان الحاضر يصنع المستقبل	

0.78659	3.9355	نحدد استراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي الحاضر والمستقبل
0.73534	3.9839	نقدم الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي واحداث الحاضر ومعطيات المستقبل
0.71916	3.6774	يساهم التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الابداعية للمصرف
0.39729	3.8774	اجمالي التفكير في الوقت
0.44494	3.8685	اجمالي التفكير الاستراتيجي

وهي تعكس وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.86)، أكده الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.44). مما يبين أن المصارف العراقية الخاصة المبحوثة لها بدايات اهتمام بالتفكير الاستراتيجي، التي تضمنت الأبعاد الآتية:

أ- **القصد الاستراتيجي:** حقق هذا البعد مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.80)، أكده الانسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.36). وحققت الفقرة (توظف معرفة الموظفين في تطوير خدمات المصرف) أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.72)، بينما حققت الفقرة (توظف المعرفة لصياغة استراتيجيات جديدة ومبدعة للمصرف) أقل وسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.71).

ب- **التفكير الشمولي:** بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.82) أكد ذلك درجة التشتت المنخفض في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.30). مما يدل على مستواه الجيد. وحققت الفقرة (نقوم بتجميع المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية) أعلى وسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.66)، بينما حققت الفقرة (نحصل على معلومات حول الأسواق والمنافسين) أقل وسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.73).

ج- **قيادة الافتراضات:** حققت قيادة الافتراضات مستوى جيداً من وجهة نظر أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.84) أكده الانسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.22). وحققت الفقرة (نعمل على الحدس عند صياغة استراتيجيات المصرف) أعلى وسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.63)، بينما حققت الفقرة (نعمل على خلق الابداع عند صياغة استراتيجية المصرف) أقل وسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.66).

د- **التفكير في الوقت:** بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.87) أكد ذلك درجة التشتت المنخفض في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.39). مما يدل على مستواه الجيد. وحققت الفقرة (نقدم الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي واحداث الحاضر ومعطيات المستقبل) أعلى وسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.73)، بينما حققت الفقرة (يساهم التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الابداعية للمصرف) أقل وسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.71).

## 2- عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغير القدرات الابداعية

يُظهر الجدول (2) ان القدرات الابداعية عكست وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.80)، أكده الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.33). ويؤكد هذا أن لدى المصارف العراقية الخاصة المبحوثة مستويات جيدة للقدرات الابداعية التي تضمن الأبعاد الآتية:

جدول رقم (2) الاحصاء الوصفي للقدرات الابداعية N=62

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القدرات الابداعية	
0.7557	3.7742	يستثمر المصرف بشكل كبير في المعرفة	القدرة الاستيعابية
0.6891	3.8710	يعمل المصرف على اكتساب معرفة جديدة	
0.7330	3.7097	يستثمر المصرف في البحث والتطوير	
0.73101	3.9194	يقوم المصرف بتدريب خارجي للموظفين	
0.69599	3.6774	يستثمر المصرف المعرفة التي يكتسبها في خدماته النهائية	
<b>0.36</b>	<b>3.7903</b>	<b>اجمالي القدرة الاستيعابية</b>	
0.73749	3.6953	يأخذ المصرف بعين الاعتبار المتغيرات البيئية	القدرة على التكيف
0.74888	3.8871	يغير المصرف تشكيلة خدماته للتفوق على المنافسين	
0.72301	3.6613	يطور المصرف خدماته وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	
0.70053	3.9677	يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءً على المستجدات التي تظهر في المحيط التكنولوجي	
0.6861	3.7097	تتميز منتجات المصرف بالتجديد والتطوير المستمرين	
<b>0.40</b>	<b>3.7839</b>	<b>اجمالي القدرة على التكيف</b>	
0.74516	3.7149	يساعد الحوار في حل المشكلات التي تواجه المصرف	القدرة على التفكير
0.70373	3.8871	يولد المصرف حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهه	
0.75503	3.7097	تشرك ادارة المصرف موظفيها في جلسات العصف الذهني لتوليد الافكار	
0.73101	3.9194	يتخذ المصرف اجراءات جديدة وفريدة لمواجهة التطورات	
0.71492	3.6985	قدرة المصرف على التفكير الاستراتيجي مصدرها جهود بحثية	
<b>0.39</b>	<b>3.79</b>	<b>اجمالي القدرة على التفكير</b>	
<b>0.33</b>	<b>3.80</b>	<b>اجمالي القدرات الابداعية</b>	

أ. القدرة الاستيعابية : أظهرت مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.79) وأكد ذلك الانسجام المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.36). وحققت الفقرة (يقوم المصرف بتدريب خارجي للموظفين) اعلى وسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.73)

ب. القدرة على التكيف : حققت مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.78) أكده الانسجام العالي في إجابات العينة، الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.40). وحققت الفقرة (يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءً على المستجدات التي تظهر في المحيط التكنولوجي) اعلى وسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.70)

ج. القدرة على التفكير: بلغ مستوى القدرة على التفكير مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.79) وأكد ذلك قلة التشتت في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.39). وحققت الفقرة (يتخذ المصرف اجراءات جديدة وفريدة لمواجهة التطورات) اعلى وسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.73) وهذا ما تمت ملاحظته من اهتمام المصارف المبحوثة بالقدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية

ظهرت نتائج علاقات الارتباط المبينة في الجدول (3) التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية N=62

القدرات الإبداعية y								
إجمالي القدرات الإبداعية	العلاقات المعنوية		القدرة على التفكير	القدرة على التكيف	القدرة الاستيعابية	r		
	النسبة المئوية	$\bar{y}$						
0.790**	% 100	3	0.793**	0.810**	0.732**	r	القصد الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي X
0.747**	% 100	3	0.717**	0.742**	0.720**	r	التفكير الشمولي	
0.750**	%100	3	0.746**	0.710**	0.693**	r	قيادة الافتراضات	
0.591**	%100	3	0.361**	0.323**	0.358**	r	التفكير في الوقت	
0.575**	% 100	3	0.374**	0.337**	0.362**	r	إجمالي التفكير الاستراتيجي	
** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05								

أ- ظهرت علاقات ارتباط بين القصد الاستراتيجي وبين أبعاد القدرات الإبداعية المتمثلة ب (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، والقدرة على التفكير)، وكانت معاملات الارتباط (0.732\*\*، 0.810\*\*، 0.793\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01)، ونسبة (100%)، وهذا يدل على وجود ارتباط عالي بين القصد الاستراتيجي وبين أبعاد القدرات الإبداعية، مما يؤكد على قوة العلاقة بين هذه الأبعاد وبعد القصد الاستراتيجي.

كما بلغ معامل الارتباط بين القصد الاستراتيجي وبين إجمالي القدرات الإبداعية (0.790\*\*) عند مستوى (0.01)، وهذا يوضح قوة العلاقة بين القصد الاستراتيجي والقدرات الإبداعية.

ب- ظهرت علاقات ارتباط بين بعد التفكير الشمولي وبين أبعاد القدرات الإبداعية كل من (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، والقدرة على التفكير)، وكانت معاملات الارتباط (0.720\*\*، 0.742\*\*، 0.716\*\*) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01) ونسبة بلغت (100%)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين التفكير الشمولي وبين أبعاد القدرات الإبداعية.

كما ظهر أن معامل الارتباط بين التفكير الشمولي وإجمالي القدرات الإبداعية (0.747\*\*)، وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابي بينهما.

ج- ظهرت علاقات ارتباط بين بعد قيادة الافتراضات وبين أبعاد القدرات الإبداعية المتمثلة ب (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، والقدرة على التفكير)، وكانت معاملات الارتباط (0.693\*\*، 0.710\*\*، 0.746\*\*) على التوالي عند مستوى معنوية (0.01) ونسبة بلغت (100%)، وهذا ما يدل على وجود ارتباط إيجابي بين قيادة الافتراضات

وبين أبعاد القدرات الإبداعية. كما ظهر أن معامل الارتباط بين قيادة الافتراضات وإجمالي القدرات الإبداعية ( $0.750^{**}$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابي بينهما.

د- ظهرت علاقات ارتباط بين بعد التفكير في الوقت وبين أبعاد القدرات الإبداعية المتمثلة بـ (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير)، وكانت معاملات الارتباط ( $0.358^{**}$  ,  $0.323^{**}$  ,  $0.361^{**}$ ) على التوالي عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) ونسبة بلغت ( $100\%$ ) ، وهذا يدل على وجود ارتباط إيجابي بين التفكير في الوقت وبين أبعاد القدرات الإبداعية.

كما ظهر معامل الارتباط بين بعد التفكير في الوقت وإجمالي القدرات الإبداعية ( $0.591^{**}$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، وهذا يؤكد على وجود العلاقة بين بعد قيادة الافتراضات وبين القدرات الإبداعية.

هـ- ظهرت علاقات ارتباط بين إجمالي التفكير الاستراتيجي وبين أبعاد القدرات الإبداعية المتمثلة بـ (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير)، وكانت معاملات الارتباط ( $0.362^{**}$  ,  $0.337^{**}$  ,  $0.374^{**}$ ) على التوالي عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) ونسبة بلغت ( $100\%$ ) ، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي بين إجمالي التفكير الاستراتيجي وبين أبعاد القدرات الإبداعية.

كما ظهر معامل الارتباط بين إجمالي التفكير الاستراتيجي وإجمالي القدرات الإبداعية ( $0.575^{**}$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، وهذا يؤكد على وجود العلاقة بين بعد قيادة الافتراضات وبين القدرات الإبداعية.

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (يرتبط التفكير الاستراتيجي وأبعاده) (القصد الاستراتيجي، التفكير الشمولي، وقيادة الافتراضات) ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية دلالة معنوية مع القدرات الإبداعية على مستوى المصارف العراقية الخاصة).

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده وبين القدرات الإبداعية وأبعاده  
جري اختبار فرضيات التأثير بين المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (القدرات الإبداعية) باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط .  
وكانت نتائج الانحدار الموضحة في الجدول (4) كما يأتي:

جدول (4) تحليل التأثير بين التفكير الاستراتيجي وإبعادها وبين القدرات الإبداعية وأبعادها N = 62

القدرات الإبداعية y					
إجمالي القدرات الإبداعية	القدرة على التفكير	القدرة على التكيف	القدرة الاستيعابية		
0.62	0.62	0.65	0.53	R <sup>2</sup>	الاستراتيجي القصد
0.73	0.86	0.90	0.73	β	
99.666	101.316	114.202	69.225	F المحسوبة	
0.55	0.51	0.55	0.51	R <sup>2</sup>	التفكير الشمولي
0.81	0.92	0.98	0.86	β	
75.682	62.982	73.620	64.622	F المحسوبة	
0.56	0.55	0.50	0.48	R <sup>2</sup>	الافتراضات قيادة
0.12	0.32	0.29	0.13	β	
77.022	75.469	61.050	55.530	F المحسوبة	
0.34	0.13	0.10	0.12	R <sup>2</sup>	التفكير في الوقت
0.49	0.35	0.32	0.32	β	
32.166	8.982	6.974	8.834	F المحسوبة	
0.33	0.14	0.11	0.13	R <sup>2</sup>	الاستراتيجي التفكير إجمالي
0.43	0.33	0.30	0.29	β	
29.646	9.761	7.667	9.035	F المحسوبة	
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.70					

1- نتائج الانحدار بين بُعد القصد الاستراتيجي للتفكير الاستراتيجي وبين متغير القدرات الإبداعية وأبعادها : ظهرت قيمة (F) المحسوبة لبُعد القصد الاستراتيجي مع أبعاد القدرات الإبداعية كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير (69.225)، (114.202)، (101.316) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير للقصد الاستراتيجي في كل من بعد القدرة الاستيعابية وبعد القدرة على التكيف وبعد القدرة على التفكير. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لبُعد القصد الاستراتيجي مع أبعاد القدرات الإبداعية القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير (0.53) و (0.65) و (0.62) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصلة في كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير التي بلغ مقدارها (0.53) و (0.65) و (0.62) على التوالي هي تغيرات مُفسّرة بفعل بُعد القصد الاستراتيجي الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

كما ظهرت قيمة (F) المحسوبة لـ (بُعد القصد الاستراتيجي) مع إجمالي القدرات الإبداعية (99.666) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، وهذا يعني وجود تأثير للقصد الاستراتيجي في إجمالي القدرات الإبداعية، وبلغت قيمة β (0.73) وتدل على إن تغيراً مقداره (1) في بعد

القصدي الاستراتيجي سيؤدي إلى تغيير في إجمالي القدرات الإبداعية مقداره (0.73)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.62) وتعني أن ما مقداره (0.62) من التغيير الحاصل في إجمالي القدرات الإبداعية هو تغيير مُفسّر بفعل القصدي الاستراتيجي الذي دخل نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

## 2- نتائج الانحدار بين بعد التفكير الشمولي للتفكير الاستراتيجي وبين متغير القدرات الإبداعية

**وأبعادها:** ظهرت قيمة (F) المحسوبة لُبعد التفكير الشمولي مع أبعاد القدرات الإبداعية كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير (64.692)، (73.620)، (62.982) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير لُبعد التفكير الشمولي في كل من بعد (القدرة الاستيعابية وبعد القدرة على التكيف والقدرة على التفكير)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لُبعد التفكير الشمولي مع أبعاد القدرات الإبداعية القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير (0.51) و (0.55) و (0.51) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصلة في كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير التي بلغ مقدارها (0.51) و (0.55) و (0.51) على التوالي هي تغيرات مُفسّرة بفعل بُعد التفكير الشمولي الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

كما ظهرت قيمة (F) المحسوبة ل(بُعد التفكير الشمولي) مع إجمالي القدرات الإبداعية (75.682) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، وهذا يعني وجود تأثير للتفكير الشمولي في إجمالي القدرات الإبداعية، وبلغت قيمة  $\beta$  (0.81) وتدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد التفكير الشمولي سيؤدي إلى تغيير في إجمالي القدرات الإبداعية مقداره (0.81)، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فبلغت (0.55) وتعني أن ما مقداره (0.55) من التغيير الحاصل في إجمالي القدرات الإبداعية هو تغيير مُفسّر بفعل بُعد التفكير الشمولي الذي دخل نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

## 3- نتائج الانحدار بين بعد (قيادة الافتراضات) وبين متغير القدرات الإبداعية وأبعادها: ظهرت قيمة (F)

المحسوبة لُبعد قيادة الافتراضات مع أبعاد القدرات الإبداعية كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير (55.530)، (61.050)، (75.469) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير لقيادة الافتراضات في كل من بعد القدرة الاستيعابية وبعد القدرة على التكيف والقدرة على التفكير. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لُبعد قيادة الافتراضات مع أبعاد القدرات الإبداعية كلاً من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير (0.48) و (0.50) و (0.55) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصلة في كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير التي بلغ مقدارها (0.48) و (0.50) و (0.55) على التوالي هي تغيرات مُفسّرة بفعل بُعد قيادة الافتراضات الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وظهرت قيمة (F) المحسوبة ل(بُعد قيادة الافتراضات) مع إجمالي القدرات الإبداعية (77.022) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، مما يعني وجود تأثير لقيادة الافتراضات في إجمالي القدرات الإبداعية، وبلغت قيمة  $\beta$  (0.12) وتدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد قيادة الافتراضات سيؤدي إلى تغيير في إجمالي القدرات الإبداعية مقداره (0.12)، وبلغت قيمة معامل التحديد لقيادة الافتراضات ( $R^2$ )

(0.56) وتعني أن ما مقداره (0.56) من التغير الحاصل في إجمالي القدرات الإبداعية هو تغير مُفسّر بفعل بُعد قيادة الافتراضات الذي دخل نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

4- نتائج الانحدار بين بعد التفكير في الوقت للتفكير الاستراتيجي وبين القدرات الإبداعية وأبعادها: ظهرت قيمة (F) المحسوبة لبُعد التفكير في الوقت مع أبعاد القدرات الإبداعية كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير بالوقت (8.834)، (6.974)، (8.982) على التوالي مع القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير للتفكير في الوقت في كل من بعد القدرة الاستيعابية وبعد القدرة على التفكير في الوقت وليس له تأثير في (القدرة على التكيف) لظهور (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لبعد التفكير في الوقت مع أبعاد القدرات الإبداعية كلاً من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير (0.12) و (0.10) و (0.13) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصل في هذه الأبعاد التي بلغ مقدارها (0.12) و (0.10) و (0.13) على التوالي هي تغيرات مُفسّرة بفعل بُعد التفكير في الوقت الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وظهرت قيمة (F) المحسوبة ل(بعد التفكير في الوقت) مع إجمالي القدرات الإبداعية (32.166) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، مما يعني وجود تأثير لبعد التفكير في الوقت في إجمالي القدرات الإبداعية، وبلغت قيمة  $\beta$  (0.49) وتدل على إن تغيراً مقداره (1) في بعد التفكير في الوقت سيؤدي إلى تغيير في إجمالي القدرات الإبداعية مقداره (0.49)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التفكير في الوقت (0.34) وتعني أن ما مقداره (0.34) من التغير الحاصل في إجمالي القدرات الإبداعية هو تغير مُفسّر بفعل بُعد التفكير في الوقت الذي دخل نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

5- نتائج الانحدار بين إجمالي التفكير الاستراتيجي وبين القدرات الإبداعية وأبعادها: ظهرت قيمة (F) المحسوبة لإجمالي التفكير الاستراتيجي مع أبعاد القدرات الإبداعية كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير (9.035)، (7.667)، (9.761) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير لإجمالي التفكير الاستراتيجي في القدرة الاستيعابية والقدرة على التفكير، ولكن ليس له تأثير في القدرة على التكيف لان قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية. وأوضحت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لإجمالي التفكير الاستراتيجي مع أبعاد القدرات الإبداعية المتمثلة بالقدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير التي بلغت (0.13) و (0.11) و (0.14) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصل في كل من القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير التي بلغ مقدارها (0.13) و (0.11) و (0.14) على التوالي هي تغيرات مُفسّرة بفعل متغير التفكير الاستراتيجي الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وظهرت قيمة (F) المحسوبة لإجمالي لتفكير الاستراتيجي مع اجمالي القدرات الإبداعية (29.646) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، وهذا يعني وجود تأثير للتفكير الاستراتيجي في القدرات الإبداعية، وبلغت قيمة  $\beta$  (0.43) وتدل على إن تغيراً مقداره (1) في التفكير الاستراتيجي سيؤدي إلى تغيير في القدرات الإبداعية مقداره (0.43)، أما قيمة معامل التحديد التفكير الاستراتيجي ( $R^2$ ) التي بلغت (0.33) وتعني أن ما

مقداره (0.33) من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية هو تغير مُفسّر بفعل التفكير الاستراتيجي الذي دخل نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية البالغة (0.67) تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبذلك نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يؤثر التفكير الاستراتيجي تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية بالقدرات الإبداعية على مستوى المصارف الأهلية)

### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

يستعرض هذا المحور نتائج تحليل الجانب الميداني وهي كما يأتي :

1. تبين أن المصارف العراقية الخاصة المبحوثة تمكّنت من توظيف التفكير الاستراتيجي في تفعيل قدراتها الإبداعية وظهر هذا جليا في كلا من القدرة الاستيعابية والقدرة على التفكير في الوقت، ولكن بدرجة ضعيفة في بعد القدرة على التكيف .
2. ظهر إن توظيف المصارف العراقية الخاصة للتفكير في الوقت كان متوازماً رغم أهميته ولم يرقى لمستوى أبعاد التفكير الاستراتيجي الاخرى.
3. ظهر ان توظيف المصارف العراقية الخاصة لبعدها لقيادة الافتراضات في القدرات الإبداعية كان متوازماً جداً.
4. عجزت المصارف العراقية الخاصة المبحوثة من توظيف بعد التفكير في الوقت للتأثير في بعد القدرة على التكيف.
5. عجزت المصارف العراقية الخاصة المبحوثة من توظيف التفكير الاستراتيجي لتحقيق للتأثير في بعد القدرة على التكيف.

#### ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة اهتمام المصارف الخاصة بشكل اكبر بالتفكير بالوقت لتحقيق التأثير المرغوب في بعد القدرة على التكيف.
2. ضرورة اهتمام المصارف الخاصة بشكل اكبر بقيادة الافتراضات لتحقيق التأثير المطلوب في بعد القدرات الإبداعية
3. ضرورة دعم وتشجيع المصارف العراقية الخاصة المبحوثة للاهتمام ببعده التفكير بالوقت لخلق فرص زيادة تأثير في ابعاد القدرات الإبداعية.
4. ضرورة اهتمام المصارف العراقية الخاصة المبحوثة بالتفكير الاستراتيجي لتحقيق الاهتمام المطلوب في بعد القدرة على التكيف
5. ضرورة زيادة اهتمام المصارف العراقية الخاصة المبحوثة بشكل اكبر في التفكير الاستراتيجي وربطه مع الاداء الاستراتيجي

## المصادر

- 1- ارمسترونك مايكل (2008) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل ، ترجمة ايناس الوكيل ، مجموعة النيل العربية ، منظمة محمد بن راشد آل مكتوم ، القاهرة .
- 2- بن علي، الملا عيسى (2002) التفكير الاستراتيجي ، مجلة الدفاع الجزائرية ، عدد 2.
- 3- سليم ، ابراهيم الحسينة ( 2009) الادارة والابداع نحو منهج تنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، بحوث ودراسات.
- 4- الحوري، فالح عبد القادر و طارق، شريف يونس (2010)، اسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي دراسة تحليلية للوسط الاكاديمي في اطار واقع جامعة العلوم التطبيقية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد ، 12 ، عدد 1 ، الاردن .
- 5- الخفاجي ، نعمة عباس (2008) الفكر الاستراتيجي ( قراءات معاصرة ) ط1- دار الثقافة ، الاردن.
- 6- الدوري، زكريا (2008)، الهدم الخلاق وامكانية اعتماد كنموذج ابداعي في المنظمات العربية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 14، عدد 51 .
- 7- الدوري، زكريا وعلي، صالح احمد(2009) ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال ، (قراءات وبحوث ) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن .
- 8- الزغبي، علي فلاح (2010)، ادارة المعرفة ودورها في الابداع التنظيمي في الشركات الاردنية ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 12/12.
- 9- شارلز، وجاريت جونز ، (2006) الادارة الاستراتيجية ( مدخل متكامل ) ترجمة ، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية.
- 10- عباس، نجمة (2011)، "الابداع وضرورة تحول منظمات الاعمال المعاصرة الى منظمات متعلمة ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 19/18 ،
- 11- عبدالفتاح، مغربي عبدالرحمن ( 2014) الادارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، المنصورة .
- 12- عزاوي، عمر وعجيلة، محمد (2006)، مؤسسات المعرفة وثقافة المنظمات الاقتصادية ( رؤية مستقبلية ) مجلة الباحث ، عدد 4 .
- 13- قلش ، عبدالله عمر (2007) اتجاهات حديثة في الفكر الاداري ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد 35 ، الجزائر .
- 14- الكبيسي، عامر خضير (2006)، التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات ) ورقة مقدمة للملتقى الاداري الرابع ، الجمعية السعودية للإدارة ، السعودية .
- 15- كرم، سالم (2008) "التفكير الاستراتيجي، دار الجماهير للنشر ، ط1، القاهرة
- 16- كوك بيتير (2007)، ادارة الابداع ، اعداد قسم الترجمة بدار فاروق ، خالد العامري ، ط1 ، دار فاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة .

- 17- محمود، ابراهيم نور، والامين، محمد وصالح، امين صالح (2010) التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة النشر والتوزيع/الاردن ط1.
- 18- المعاضيدي ، معن والطائي، وعد الله ، ايمن جاسم محمد (2011) اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 33 ، عدد 105 .
- 19- موساوي، زهية (2002)، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ، مجلة الباحث، عدد(1).الجزائر
- 20- Atoche K. C. & Durtrenit G., ( 2010), "*The complexity of innovation capabilities development . interaction between strategic capabilities*" , the case of Hylsa 8<sup>th</sup> international conference globelike , making innovation work for society 1/3 Malaysia .
- 21- Balan & Lindsay N, (2010), " *innovation capability Exploring the factors that make up this construct in the services sector AGSE* .
- 22- Cohen .W M .& Levinthal D A., ( 1990), "Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation administrative science quarterly , special issue" , *Technology , organization and innovation*. Vol. 35, No . 1 .
- 23- Gul Sen Gengiz Y., ( 2008), "Innovative capacity , innovation strategy and marker orientation : an empirical analysis in Turkish software industry . *international journal for innovation management*". Vol .12, No. 1,
- 24- Haycock K . ( 2012 ), "Strategic thinking or strategic planning ? long range planning", Vol. 31, N . 3.
- 25- Herrmann Nehdi A,(2012), "Creativity and strategic thinking the coming competencies" , Herrmann Nehdi ASTD .Org
- 26- Jarabkowski , P , (2004), "Strategic as practice reclusiveness . Adaptation and consumer research" , *journal of consumer Research*. Vol. 30, No. 4 .
- 27- Liedtka M.J (1998), "Strategic thinking can it be taught , long range planning" Vol. 31, No. 1 .
- 28- Lowernce E, ( 1999) strategic thinking A discussion paper ( personnel development and resourcing group , Canada .
- 29- Maithis S, (2005), "The social process of organizational sense making" , *Academy of management journal*, Vol. 48 ,No. 1.
- 30- Mathuramaytha C, (2012), "Developing knowledge –sharing capabilities influence innovation capabilities of organization A Theoretical model", *international conference on education and management innovation IPEDR vol. 30 Singapore* .
- 31- Mintzberg H , (1994), "The fall and rise of strategic planning" , *Harvard business Review* , January, No.3.
- 32- Oshannassy ,T , (1999),"Strategic thinking a continuum of views and conceptualization" ,*MIT business*, N , 99/21 .

- 33- Paarup, A. N, ( 2006), "Understanding dynamic capabilities through knowledge Management": .
- 34- Thomas J.B & Henderson J.C (2001)," Understanding strategic learning linking organization learning knowledge management and sense making" , *organization science*. Vol.2, No.133.
- 35- Waters, D.F (2011), "Understanding strategic thinking and developing strategic thinkers". *JFQ /Issue 63* .
- 36- Liao, Shu-Hsien., Wu, Chi-Chuan., Hu. Da-Chian., & Tsuei.Guang An., (2009),"Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries" *World Academy of Science, Engineering and Technology*, No. 53, PP.160-167.
- 37- Wuryaningrat , Nikolas Fajar (2013), " Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: An Empirical Study on Small and Medium Enterprises in North Sulawesi, Indonesia", *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 15, No. 1, PP. 61 - 78.
- 38- Lawson Benn & Samson Danny.,(2001), " : Developing Innovation Capability in Organizations : A Dynamic Capabilities Approach", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 377–400.
- 39- Momeni, M., Nielsen, S. B., & Kafash, M. H. (2015). "Determination of Innovation Capability of Organizations: Qualitative Meta Synthesis and Delphi Method", *In Proceedings of RESER2015 RESER2015 - Innovative Services in the 21st; 25th conference, 10-12. September 2015, Denmark.*