

## أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن

*The impact of creative thinking on strategic planning, a field study  
in telecommunications companies operating in Jordan*

العالية كوراد ، جامعة مؤتة ، الأردن، [allia-4-4@hotmail.com](mailto:allia-4-4@hotmail.com)

تاريخ الاستلام: 2021/06/27 تاريخ القبول: 2021/07/31 تاريخ النشر: 2021/09/30

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن . ولقد استهدفت الدراسة شركات الاتصالات والبالغ عددها ثلاث شركات وهي : زين واورانج وامنية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكون مجتمع البحث من (3) شركات اتصالات العاملة في الأردن ، ووزع (287) استبانة على المديرين في هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسطي واسترجع منها (210) استبانة ، فيما تم استبعاد عشرة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالح للتحليل (200) استبيان ، بنسبة (69.6%) من اجمالي الاستبانات الموزعة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية. بينما تضمن القسم الثاني (20) فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الأربعة، والقسم الثالث يقيس مستوى التخطيط الإستراتيجي ويتكون من (15) فقرة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التفكير الإبداعي والتخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن جاء بدرجة مرتفعة ، وأن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي بأبعاده.

أوصت الدراسة ، بضرورة استمرار شركات الاتصالات في الأردن بتعزيز مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده ، وذلك من خلال تبني نهج الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والحساسية للمشكلات ، وأن يكون نهج التفكير الإبداعي منسجماً مع التخطيط الإستراتيجي لشركات الاتصالات في الأردن ، وكذلك التركيز على توفير مناخ عمل يلتزم فيه جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية بالتفكير الإبداعي ، وتوفير بيئة عمل تُشجع تبني الأفكار الإبداعية.

الكلمات الدالة : التفكير الإبداعي ، التخطيط الإستراتيجي ، شركات الاتصالات في الأردن.

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of creative thinking on strategic planning in telecommunications companies operating in Jordan. The study targeted three telecommunications companies: Zain, Orange and Umniah. The study used the descriptive analytical approach, and the research community consisted of (3) telecommunications companies operating in Jordan, and distributed (287) questionnaires to managers in these companies from the level of senior and middle management and retrieved (210) questionnaires from them, while ten questionnaires were excluded because they were not suitable for analysis. Thus, the number of valid questionnaires for analysis reached (200) questionnaires, at a rate of (69.6%) of the total distributed questionnaires. To achieve the objectives of the study, a two-part questionnaire was developed, the first part includes questions about demographic and functional characteristics. While the second section included (20) paragraphs that measure the availability of creative thinking in its four dimensions, and the third section measures the level of strategic planning and consists of (15) paragraphs.

The study concluded that the level of creative thinking and strategic planning in the telecommunications companies operating in Jordan came to a high degree, and that there was a statistically significant effect of creative thinking on strategic planning in its dimensions.

The study recommended that telecommunications companies in Jordan should continue to enhance the level of creative thinking in its dimensions, by adopting the approach of fluency, flexibility, originality, and sensitivity to problems, and that the creative thinking approach be consistent with the strategic planning of telecommunications companies in Jordan, as well as focusing on providing a work environment that adheres to In which all employees from different administrative levels think creatively, and provide a work environment that encourages the adoption of creative ideas.

**Keywords:** creative thinking, strategic planning, telecommunications companies in Jordan.

**JEL classification code :**

[allia-4-4@hotmail.com](mailto:allia-4-4@hotmail.com) ، المؤلف المرسل: العالية كوراد

## 1 الجزء الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها.

### 1.1 مقدمة :

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات السريعة والمتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي ، وثورة المعلومات والاتصالات ، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات ؛ الأمر الذي فرض عليها إيجاد طرق حديثة إبداعية ، ونبذ الطرق القديمة وإيجاد أشخاص مبدعين قادرين على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ، خاصة وأن الإبداع يرتبط بالخبرة ثم الذكاء بالإضافة إلى ذلك فهو يلعب دوراً مهماً في الكثير من أنشطة الحياة اليومية ، أي أن الإبداع هو قدرة يجب على الإنسان العمل على تنميتها وتطويرها والتدريب عليها ، والتخلص من نمط التفكير الروتيني (Huang & Chou,2020).

إن الإبداع واستخدامه في التفكير لتطوير سمة التفكير الإبداعي لدى الإنسان يساعد على تطوير افكاره ، وتوسيع مداركه العامة ، وتحسين العديد من المهارات التي تُساعد على حل المشكلات اليومية ، والنظر للأشياء بطريقة إيجابية والخروج عن المألوف في كل شيء ، وهو ما يمكن الإشارة إليه على أنه التطور الإبداعي يمكن النظر إليه بأنه مهارة تقوم على تحقيق وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد (Fields,2019).

ولعل أفضل استثمار لتوظيف التفكير الإبداعي في عملية التخطيط ، سواء على المستوى الشخصي أو المستوى المهني أو حتى على مستوى التخطيط الإستراتيجي للمنظمات ككل ، حيث يهدف إلى تحسين عملية التخطيط من خلال استغلال المهارات الإبداعية في التفكير ، وتوظيفها على مستوى المنظمة ككل ، ففي عالم الأعمال يتم غالباً استخدام مفاهيم وأسس التفكير الإبداعي من خلال تقديم الافكار التي تتسم بالتميز ، والتفرد ، والحساسية لحل المشكلات بشكل استباقي ، مع اظهار السلوك الإبداعي لدرجة جيدة بالملاحظة. فالمدبرين في المنظمات يؤدون دوراً هاماً بما لديهم من خبرات ومهارات في تحقيق أهداف المنظمة ، بالإضافة إلى مواجهة التحديات بطريقة ابداعية ، واستثمار الفرص لصالح المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية (Schröder, & Geldermann,2019).

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي تبرز من خلال التحديات التي تواجه المنظمة ، ومساعدتها في التكيف مع بيئة عمل غير مستقرة ، وتحسين مركزها التنافسي أمام منافسيها، ويساعدها في التحول من الفكر التقليدي إلى الفكر المعرفي المرتكز على توظيف تكنولوجيا

المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة مما يُساعد المنظمة على التكيف السريع مع التغييرات المختلفة ، والاستجابة السريعة لتغيرات العوامل البيئية الخارجية ، والتعامل مع ظروف عدم التأكد البيئي الناتج عن ديناميكية بيئة العمل التي تعمل المنظمة بمحيطها، فالتخطيط الاستراتيجي وسيلة فاعلة للتفكير من أجل إحداث تغيير معين لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية بما يتلاءم مع رسالتها ، وأهدافها الاستراتيجية ( Teixeira & Junior,2019).

وانطلاقاً من الحقائق أعلاه التي أظهرت أهمية متغيرات الدراسة الحالية ؛ لذلك جاءت هذه الدراسة بأ نموذجها التكاملية للتعرف على أثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الاستراتيجي ، كدراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن ، وقُسمت الدراسة إلى اربعة فصول رئيسة ، حيث عُني الفصل الأول بالإطار العام للدراسة ، والفصل الثاني لاستعراض الإطار النظري والدراسات السابقة ، والفصل الثالث ، يُظهر منهجية الدراسة وتصميمها ، مُنتهياً بالفصل الرابع لعرض النتائج ، ومناقشتها ، والتوصيات.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يشكل قطاع الاتصالات محوراً رئيساً من محاور التنمية ومجالاتها المختلفة ، وركيزة أساسية في قياس تطور الدول وتقدمها ، ولقد ساهمت الاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في العالم ، إذ تمكنت المجتمعات من التواصل وتبادل المعلومات والخبرات بكل سهولة وبسرعة فائقة وأصبحت خدمات الاتصال في متناول الجميع ، وتحول العالم إلى قرية صغيرة ينعم بها الفرد بمعرفة ما يدور حوله ، ونظراً للأهمية البالغة لقطاع الاتصالات سعت الدول إلى بذل المزيد من الجهود لتطوير وتعزيز مكانته ، وإزالة كافة الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذا القطاع.

ان التغييرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلوم والتكنولوجيا ، وظاهرة العولمة وتحدياتها ، وطلبات العملاء المتغيرة ، والعمل في أسواق غير مستقرة ، إلى جانب المنافسة المتزايدة الزم المنظمات أن تحسن أدائها والتميز في خدماتها ، وهذا ما جعل التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم للمنظمات المعاصرة ؛ حيث يُعد أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل من خلال تركيز طاقاتها ، والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسبغون في اتجاه نفس الأهداف ، إضافة إلى تعديل

خطتها الإستراتيجية للتكيف مع البيئة الخارجية المحيطة ، ومواجهة التحديات ، والصعوبات التي تواجه المنظمة.

تشهد المنظمات المعاصرة بشكل عام ، وشركات الاتصالات بشكل خاص مجموعة من التحديات التي فرضتها عوامل التقدم التكنولوجي ، وثورة المعلومات والاتصالات ، والتغيير المستمر في رغبات وتطلعات العملاء الحالية والمستقبلية ، ومثل هذه الأمور تقرض تبنى الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة هذه التحديات ، ومواكبة التغييرات التكنولوجية ، ومن هنا يبرز دور التفكير الإبداعي كمنهج إداري يُسهم في حل المشكلات ، وتطوير خدمات متميزة عن المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية باستمرار ، وكذلك لا يمكننا الحديث عن منظمة متطورة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية تخطيطها الإستراتيجي المُعتمد على تحديد الاتجاه المستقبلي ، ورسم السياسات التي تحكم المنظمة في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية المختلفة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

وفى ضوء ما سبق ، ونظرًا لأهمية مُتغيري التفكير الإبداعي والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة ، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن ، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها من خلال السؤال التالي: ما هو أثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن.

### 3.1 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الآتية: (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ) حسب تصوّرات المبحوثين في الإدارتين: العليا، والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن ؟
  2. ما مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية) حسب تصوّرات المبحوثين في الإدارتين: العليا، والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن ؟
- 4.1 أهداف الدراسة :

ان الهدف الرئيس للدراسة التعرف على أثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية :

التعرف على مستوى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الآتية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) حسب تصوّرات المبحوثين في الإدارتين: العُليا، والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن.

التعرف على مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) حسب تصوّرات المبحوثين في الإدارتين: العُليا، والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن.

التعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده الآتية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) في تحقيق التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، في شركات الاتصالات في الأردن.

### 5.1 أهمية الدراسة :

تأتى أهمية الدراسة من خلال توضيح الدور الفعال الذى يؤديه التفكير الإبداعي في تحسين التخطيط في شركات الاتصالات في الأردن ، وتظهر أهمية الدراسة فيما يلى:

#### أولاً : الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلى :

يمثل التفكير الإبداعي أحد الموضوعات الحديثة والهامة والتي تستحوذ على اهتمامات المديرين ، والباحثين نظراً لأهمية في تحقيق التميز والإبداع.

إعطاء دليلاً عملياً على ضرورة وأهمية الربط بين تطبيق التفكير الإبداعي وأثره في التخطيط الإستراتيجي للشركات محل الدراسة .

في إطار المسح الذى قامت به الباحثة توجد ندرة في الدراسات السابقة التى تناولت مجال التفكير الإبداعي على شركات الاتصالات في الأردن .

#### ثانياً : الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في النقاط التالية :

تقديم الدعم لشركات الاتصالات الأردنية من خلال التركيز على متغيرات التفكير الإبداعي مع تقديم التفسيرات اللازمة وإزالة كافة المعوقات عند التطبيق والممارسة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة، من أهمية القطاع الذي تناولته، وهو قطاع الاتصالات، الذي يحتل مكانة هامة في الأردن من حيث تلبية احتياجات المواطنين من خدمات الاتصالات، والانترنت، وتكنولوجيا المعلومات، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في هذا المجال.

### 6.1 فرضيات الدراسة

#### قامت الدراسة على الفرضيات التالية :

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الاتية : (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، في شركات الاتصالات في الأردن.

وللتحقق من تأثير التفكير الإبداعي في كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H011): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، في الرؤية الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية (H012): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، في الرسالة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة (H013): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : (الطلاقة،

المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات) ، في الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن .

### 7.1 حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة بما يلي :

الحدود البشرية : المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في شركات الاتصالات في الأردن.

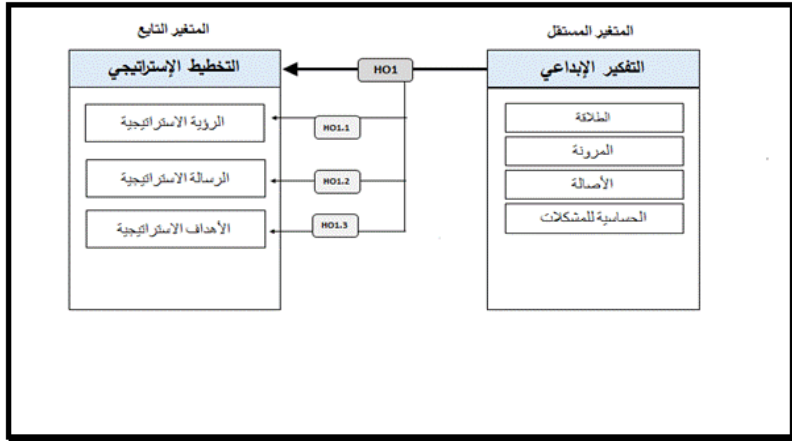
الحدود المكانية : شركات الاتصالات في الأردن ممثلة بالشركات التالية : (شركة اورنج ، شركة زين ، شركة امنية).

الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة موضوع التفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : ( الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات) ، والتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الاتية : (الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية).

### 8.1 نموذج الدراسة :

يُمثل الشكل (1.1) نموذج الدراسة الذي يوضح متغيرات الدراسة الرئيسة ، وأبعادها التي تبنتها الدراسة .

الشكل (1.1)



أنموذج الدراسة ، من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة أدناه :



المتغير المستقل : التفكير الإبداعي :

Huang, N. T., Chang, Y. S., & Chou, C. H. (2020). Effects of creative thinking, psychomotor skills, and creative self-efficacy on engineering design creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 37, (10).pp614-632

Siburian, J., Corebima, A. D., & SAPTASARI, M. (2019). The correlation between critical and creative thinking skills on cognitive learning results. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 99-114

المتغير التابع : التخطيط الإستراتيجي :

Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264

Schröder, T., Lauven, L. P., Sowlati, T., & Geldermann, J. (2019). Strategic planning of a multi-product wood-biorefinery production system. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1502-1516

### 9.1 التعريفات الإجرائية

في ضوء استعراض التعريفات المختلفة التي تناولتها الأدبيات السابقة، يُمكن تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات وأبعاد هذه الدراسة، على النحو الآتي:

التفكير الإبداعي : ويُعرّف التفكير الإبداعي إجرائياً بأنه قدرة شركات الاتصالات في الأردن على إدارة الأنشطة المتعلقة بالرغبة القوية في البحث عن حلول من خلال أنشطة التفكير الإبداعي ، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا .

وسيمثل التفكير الإبداعي في الدراسة الحالية ، من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة ، والحساسية للمشكلات، وحسب التعريفات الآتية:

الطلاقة : قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن ، على تبني عدد كبير من الأفكار ، خلال فترة زمنية معينة ، لحل مشاكل العمل ، وتقديم خدمات متميزة ، أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية ، لتلبية احتياجات زبائنها ، وسوف تقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدّراسة، والمُحدّدة بالفقرات (1 - 5).

المرونة : قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن ، على التفكير في أكثر من اتجاه ، والقدرة على تعديل الخطط الموضوعية ، وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية ، وأن يتم تغيير اتجاه التفكير لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وسوف تقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدّراسة، والمُحدّدة بالفقرات (6 - 10).

الأصالة : قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن ، على التفكير بطريقة مميزة ، تختلف عن تفكير الآخرين ، بالخروج عن المألوف ، وعدم تكرار افكار ، وأساليب المنافسين في قطاع الأعمال ، وسوف تقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدّراسة، والمُحدّدة بالفقرات (11 - 15).

الحساسية للمشكلات : قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن ، على اتباع أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية مدروسة ، وأن يكون لديهم القدرة على استشعار المشكلات ، واتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع تكرارها مستقبلاً ، وسوف تقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدّراسة، والمُحدّدة بالفقرات (16 - 20).

التخطيط الإستراتيجي : ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة شركات الاتصالات في الأردن على وضع الخطط الاستراتيجية ، مع وضع رؤيتها الاستراتيجية ، ورسالتها ، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ضمن مواردها ، وإمكاناتها المتاحة.

وسيتّم تمثيل التخطيط الاستراتيجي في الدّراسة الحالية ، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية ، والحساسية للمشكلات ، وحسب التعريفات الآتية:

الرؤية الاستراتيجية: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن ، على صياغة رؤية واضحة المعالم ، تُمثّل الاتجاهات والطموحات المستقبلية للشركة ، وأن يكون لديها القدرة على جعل كافة أفراد الشركة يعملون بشكل متناغم لتحقيق رؤيتها ، خلال فترة زمنية معينة ،

لحل مشاكل العمل ، وتقديم خدمات متميزة ، وتم قياسها بالفقرات في أداة الدراسة، من (21 - 25).

**الرسالة الإستراتيجية** : قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن ، على توفير رسالتها التي توضح غاياتها ، وعملائها ، ومنتجاتها ، وأسواقها ، وفلسفتها ، والتكنولوجيا الأساسية المستخدمة ، وتم قياسها بالفقرات في أداة الدراسة، من (26 - 30).

**الأهداف الاستراتيجية** : قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن ، على وضع أهدافها الاستراتيجية التي تُحقق التوازن بين مصالح وضغوطات أصحاب المصالح ، مع التأكيد على الاهتمام بالعملاء ، وزيادة الحصة السوقية ، والتجديد والابتكار ، وتحسين الوضع التنافسي للشركة، وتم قياسها بالفقرات في أداة الدراسة، من (31 - 35).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### مفهوم التفكير الإبداعي :

في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات المعاصرة على المستوى العالمي ، والمحلي ، وفي ظل التغييرات المستمرة فإن أغلب المنظمات تسعى وبشكل جاد إلى التأقلم والإبكار ، فهناك كثير من العوامل المؤثرة مثل المنافسة العالمية ، والتغير السريع ، والتطور التكنولوجي التي ادت إلى زيادة الحاجة إلى تبنى المنظمات التفكير الإبداعي ( George & Monster,2019).

يُعرف (( Roger 2018 ، التفكير الإبداعي بأنه ، القدرة على توليد أفكار تتصف بالأصالة ، والمرونة ، والطلاقة ، وتؤدي إلى التوصل إلى حقائق وبيانات لم تكن معروفة من قبل ، أو إيجاد حلول لمشاكل معقدة ، أو اختراع أجهزة ووسائل نافعة توفر كثيراً من الجهد والوقت والمال .

ويختلف التفكير الإبداعي عن التفكير التقليدي ، ففي التفكير التقليدي يتحرك الشخص إلى الأمام من خلال خطوات متعاقبة ومنطقية ، أما التفكير الإبداعي يعتمد على الشخص التفكير بطريقة منطقية وإيجاد حلول غير متوقعة ، ولا يعتبر التفكير الإبداعي بديلاً عن التفكير التقليدي ، فالتفكير الإبداعي يزيد من فعالية تأثير التفكير التقليدي ، ويقوم التفكير

التقليدي بتطوير الأفكار المتولدة من التفكير الإبداعي أي كلاهما يكمل البعض ( Ershadi & Dehdazzi,2019 ).

أيضاً قد عُرف ( Bengi(2015) التفكير الإبداعي بأنه ، عملية الإحساس بالمشكلات ، والثغرات في المعلومات ، والعناصر المفقودة ، هدفها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الحرة ثم تقييم هذه الأفكار ، واختيار أكثرها ملائمة ، ثم وضع الفكرة الرئيسة موضع التنفيذ وعرضها على الآخرين .

قدرات وعناصر التفكير الإبداعي :

حيث ترى الباحثة إن تعدد مفاهيم الابداع وتنوع عناصره ، وأبعاده ، وقدراته التي يمكن من خلالها توضيح فهم شامل للإبداع وفيما يلي عرض لهذه العناصر كما يلي :

**الطلاقة** : وتعني: القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر ، واستدعاء اختيارية لمعلومات او خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها (Alosani & Al- (Dhaafri,2019).

ويمكن تلخيص الطلاقة في الأنواع التالية (Duryan & Smyth,2019):

أ . طلاقة الألفاظ : وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد ، ومتربط حول موضوع محدد.

ب . طلاقة التداعي : وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة ، والتي تُعطي نفس المعنى.

ج . طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد ، وأن يتم تقديم هذه الافكار في الوقت المحدد ، وعند الحاجة إليها.

د . طلاقة الأشكال : وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية للتعبير عن موقف معين .

**المرونة** : ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع ، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة. وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف .

وللمرونة مظهران هما (Fields & Atiku,2019):

- أ . **المرونة التلقائية** : وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد .  
 ب . **المرونة التكيفية** : وتعني التوصل إلى حل مشكلة ، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف .

الأصالة : ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار ، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع ، فهو لا يكرر أفكار الآخرين ، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين ، وهي من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري وتعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار .

**الحساسية للمشكلات** : وتعرف بانها بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها ، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء ، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما ، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص ، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً ، وهذه هي البداية الضرورية للابتكار وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعيادات ، أو النظم ، ورؤية جوانب النقص والعيوب فيها (Huang & Chou,2020).

التخطيط الإستراتيجي

ذكر Richard (2018) ان التخطيط الاستراتيجي بأنه : العمل الأساسي في الإدارة الإستراتيجية ويشير إلى عملية صياغة أو إعداد الخطة الإستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المنظمة ، وأهدافها الإستراتيجية ومن ثم الاتفاق عليها، واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها، ويعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتممة بالمخاطرة ، والتغيير ، وعدم التأكد في عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة خاصة للفتترات الطويلة ، أي أنها عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد رسالة ، وأهداف المنظمة ، وتقدير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما عرف ل Shapiro, (2003) أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية

الروتينية داخل المنظمة . ويعطي صورة كاملة المسار المستقبلي للمنظمة ، فهو يزيد المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلى ما تريد أن تصل إليه ، وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية .

### أبعاد التخطيط الاستراتيجي

حسب Kools & George (2020) فإن للتخطيط الاستراتيجي ثلاثة أبعاد ، مكملة لبعضها بعض، وفقاً لنتائجها في الشركات العالمية، وهي: الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، والأهدل الاستراتيجية ، فيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد :

**الرؤية الاستراتيجية :** يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سياق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارة الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها ، وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (Wu & Luo,2020).

**الرسالة الإستراتيجية :** كما أن الرسالة الاستراتيجية تمثل عنصراً هاماً ، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المنظمة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مختلف مستويات المنظمة ، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المنظمة أن تسير فيها والمخرجات التي تتسجم مع حاجة المجتمع ، وهي ايضاً محكومة بزمن محدد (Al-Kilani,2019).

كما تُعرف رسالة المنظمة الاستراتيجية بأنها : الإطار المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ، ومنتجاتها، وعمالها، وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها (George & Monster,2019).

الأهداف الاستراتيجية : كما ذكر El-Mosy (2018)، أن تطوير الأهداف بالمنظمات يجب أن يتواءم مع ظروفها الداخلية ، وإمكانياتها المادية ، والبشرية ، وأن تكون قابلة للقياس ، وقابل للتكيف مع متغيرات عوامل البيئة الخارجية .

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية :دراسة ( مؤيد ،2018 )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات السياحية العاملة في قطاع غزة. ولقد استهدفت الدراسة المؤسسات السياحية المسجلة لدى الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق والخدمات السياحية والبالغ عددها 95 مؤسسة سياحية مسجلة لدى الهيئة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكون مجتمع البحث من 95 مؤسسة سياحية تمثلت بالمدراء و أصحاب تلك المؤسسات وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع عدد200 استبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 197استبانة بنسبة 98.5 وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة وجد أثر لمتغيرات التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي ، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها زيادة الاهتمام بمنح العاملين في المؤسسات السياحية التفويض في اتخاذ القرارات في مجال عملهم الاهتمام بإثراء المعرفة في المفاهيم الإبداعية لدى المدراء و المستويات الإدارية .

دراسة (أحمد عبدالله، 2017)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات)، على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من (24) شركة تأمين ، ووزع (270) استبانة على العاملين في هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسطى واسترجع منها (218) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية. بينما تضمن القسم الثاني (25) فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة، والقسم

الثالث يقيس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ويتكون من (11) فقرة، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع ذو، دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن في فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

### دراسه (Sibirian,2019)

إن الغرض من هذه الدراسة قياس أثر الارتباط بين التفكير النقدي ومهارات التفكير الإبداعي في نتائج التعلم المعرفي للطلاب في إستراتيجية التعلم الاستقصائي والكشف عن مساهمة مهارات التفكير النقدي ومهارات التفكير الإبداعي في نتائج التعلم المعرفي للطلاب، حيث تم الاعتماد في مجتمع هذا البحث على طلاب برنامج دراسة تعليم الأحياء في كلية التربية وتدريب المعلمين بجامعة جامبي ، إندونيسيا في الفصل الدراسي 2017/2018 العام الدراسي. كانت الأداة المستخدمة عبارة عن اختبار مقالي لقياس مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب ونتائج التعلم المعرفي لديهم. أظهرت النتائج ما يلي: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات التفكير النقدي ومهارات التفكير الإبداعي في نتائج التعلم المعرفي.

### دراسه (Armanu,2019)

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد وتقييم تأثير إدارة المعرفة ودور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة في المستشفيات العامة والقطاعات الخاصة في منطقة نورت سولاويزي مع المستجيب هو رئيس المستشفى في المستويين العلوي والمتوسطة في كل مستشفى يتم إعطاء المشاركين الذين يمثلون المنظمات ووحدة التحليل. وقد حلل البيانات التي تم جمعها مباشرة من المستجيبين باستخدام أدوات البحث. استخدمت تقنيات التحليل المربع الجزئي الصغرى (PLS)، توصلت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المعرفة .

### 3.الجزء الثالث : المنهجية والتصميم

#### 1.3 المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن. ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة،



ومجالها، ومُجتمعها، ووحدة التحليل وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجة الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة، وثباتها.

### 2.3 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة لتحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم فإن تصميم الدراسة يعتمد على المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية؛ وذلك بغرض وصف الخصائص، والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، التي تتمثل بالتفكير الإبداعي بوصفه متغيراً مستقلاً، والتخطيط الإستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً. كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي؛ وذلك لربط السبب بالآثر للتعرف إلى أثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي؛ إذ تهدف الدراسة إلى قياس المتغيرات التي تؤثر وتسبب الظاهرة للوصول إلى الأثر والنتيجة، ومن واقع شركات الاتصالات في الأردن.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع من جميع المدراء في شركات الاتصالات في الأردن ، زين واورنج وامنية ، ويقدر عددهم ب(287) مديراً ، حيث تم الحصول على بيانات اعداد المدراء في الشركات المبحوثة من إدارات الموارد البشرية . تكونت عينة الدراسة من (210) مديراً وهم الذين استجابوا للباحثة ، وتم تحديد هذه العينة بطريقة المسح الشامل من جميع مدراء شركات الاتصالات في الأردن ، وبذلك تكون نسبة الاستجابة (73%) ، وبعد استرجاع الاستبانات الموزعة تبين أن الصالح منها للتحليل (200) استبانة ، تمثل (69.6%) من الاستبانات الموزعة ، وهي نسبة مقبولة إحصائياً كما هو مبين في الجدول رقم (1).

#### الجدول (1)

الشركات المبحوثة والاستبانات الموزعة والمسترجعة .

ت	اسم الشركة	عدد المدراء	الاستبانات المرسله	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المُعتمده للتحليل
1	شركة زين	92	92	55	3	52
2	شركة اورنج	123	123	90	4	86
3	شركة امنية	72	72	65	3	62
	المجموع	287	287	210	10	200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى أعداد الاستبانات الموزعة على شركات الاتصالات في الأردن.

### وحدة التحليل :

وقد تم اختيار كافة المديرين في شركات الاتصالات في الأردن بدرجة مدير فرع فما فوق ضمن المسميات الوظيفية التالية : (مدير عام ، مساعد / نائب مدير عام ، مدير دائرة ، مدير فرع)، بطريقة المسح الشامل ، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة طرق جمع البيانات:

وتمثل أدوات جمع البيانات، والمعلومات الضرورية للدراسة من مصادرها المتعددة، ولتحقيق أهداف الدراسة بشقيها: النظري والعملي؛ لجأت الباحثة إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

المصادر الأولية: وتشمل البيانات التي تم استخراجها من الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة. وتتضمن الاستبانة المطورة؛ بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها؛ للإجابة عنها من المبحوثين.

المصادر الثانوية: وفيها اتجهت الباحثة إلى معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية لمصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل بالكتب، والمراجع العربية والإنجليزية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وكان هدف الباحثة من اللجوء إلى المصادر الثانوية؛ تغطية الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتعريف إلى آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالي، ومتغيراتها.

### أداة الدراسة:

تم تطوير الاستبانة من (35) فقرة لتغطي جميع مخطط الدراسة، وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسة، كما هو موضح بالمقياس أدناه:

المحور الأول: يخص المعلومات التعريفية عن مجتمع الدراسة، وأعد في ضوء المعمول به من قبل الكتاب والباحثين السابقين، وبالاستناد إلى المعرفة الإحصائية الموجودة بهذا الخصوص، واشتملت على: النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي. المحور الثاني: يخص قياس التفكير الإبداعي ، بوصفه متغيراً مستقلاً، تم قياس هذا المتغير بأربعة أبعاد، هي: الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات.

**المحور الثالث:** خصص لقياس المتغير التابع: التخطيط الإستراتيجي، تم قياس هذا المتغير بثلاثة أبعاد، هي: الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية. ويوضح الجدول (2) تركيبة الاستبانة بحسب متغيراتها وأبعادها الرئيسة، وعدد فقراتها.

الجدول (2) أبعاد أداة الدراسة وفقراتها.

المتغير الرئيس	الأبعاد	الفقرات	النوع
التفكير الإبداعي	الطلاقة	5-1	متغير مستقل
	المرونة	10-6	
	الأصالة	15-11	
	الحساسية للمشكلات	20-16	
التخطيط الإستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	25-21	متغير تابع
	الرسالة الاستراتيجية	30-26	
	الأهداف الاستراتيجية	35-31	

#### صدق أداة الدراسة الظاهري

لغايات صدق اختبار أداة الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص في عدد من الجامعات الأردنية برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك؛ وذلك من أجل التعرف إلى صدق الأداة، وكذلك التأكد من سلامة لغتها، وانسجام فقراتها مع أهداف الدراسة، وبلغ عددهم (10) محكمًا؛ وذلك بغرض معرفة آرائهم والاستفادة من خبراتهم؛ وللتأكد من درجة ملائمة صياغة الفقرات لغويًا، ومحتواها، ومدى شموليتها، وتغطيتها للموضوع المبحوث، وإبداء أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، سواء أكان بالحدف، أم الإضافة، أم التغيير. ونتيجة لما دُكر، فقد استقرّ الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل على فقراته، إضافةً وحذفًا، شطرًا وجمعًا، تثبيثًا، وإعادة صياغة، وصحّح المقياس قبل اجتيازه التّحكيم لغويًا ويّعه.

**ثبات أداة الدراسة:** يُعد ثبات أداة الدراسة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها، والتناسق بين أجزائها، ويُشير—أيضًا— إلى الموضوعية، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة، والإتقان، والاتساق؛ لِما تَمَدَّنَا به من معلومات، وقد قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد

قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن  $(\alpha \geq 0.70)$  من الناحية التطبيقية يُعدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Carrión et al, 2016)، والجدول (3) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (3) تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
5-1	الطلاقة	5	0.831
10-6	المرونة	5	0.891
15-11	الأصالة	5	0.804
20-16	الحساسية للمشكلات	5	0.805
25-21	الرؤية الاستراتيجية	5	0.803
30-26	الرسالة الاستراتيجية	5	0.811
35-31	الأهداف الاستراتيجية	5	0.824

أظهرت نتائج التحليل؛ أنّ معامل (كرونباخ ألفا)، لإبعاد التفكير الإبداعي تراوحت بين (0.891-0.804)، ولأبعاد التخطيط الإستراتيجي تراوحت بين (0.824-0.803) وهو مؤشّر على درجة عالية من الاعتمادية؛ وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

#### 4 الجزء الرابع: عرض النتائج، ومناقشتها، والتوصيات

##### 1.4 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض، وتحليل لبيانات الدراسة، من وصف لخصائص عينة الدراسة، وعرض لنتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها؛ إذ تمّ استخدام جداول التوزيع التكراري، والأوساط الحسابية، والنسب المئوية؛ لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية.

##### 2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء، تحليل الخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، التي تتضمن: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؛ وذلك من خلال استخراج التكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
5-1	الطلاق	5	0.831
10-6	المرونة	5	0.891
15-11	الأصالة	5	0.804
20-16	الحساسية للمشكلات	5	0.805
25-21	الرؤية الاستراتيجية	5	0.803
30-26	الرسالة الاستراتيجية	5	0.811
35-31	الأهداف الاستراتيجية	5	0.824

ملاحظة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)؛ إذ بلغت (39%)، وهذه النتيجة منطقية؛ لأن الوظائف العليا في الشركات تحتاج إلى أصحاب الخبرات العالية؛ فإكتساب الخبرة يحتاج إلى وقت طويل، ثم تلتها الفئة العمرية (40 سنة - أقل من 50 سنة)، بنسبة (27%)، ثم جاءت الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة)، بنسبة (21%)، وجاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بالمركز الأخير، بنسبة (13%).

ملاحظة أن أعلى نسبة مسمى وظيفي كانت لفئة (مدير فرع) وبلغت (67%)، وتلاها مباشرة مسمى (مدير دائرة) بنسبة (22%)، ثم تلاها مسمى (نائب / مساعد مدير عام) بنسبة (9%)، في حين كانت النسبة الأقل لفئة (مدير عام) وبلغت (2%)، وهذه النسب تُعد طبيعية إلى حد ما.

ملاحظة أن ما نسبته (40%) من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الخبرة (15 سنة فأكثر)، ثم تلاها مباشرة فئة (10 سنوات - أقل من 15 سنة)، بنسبة (31%)، وتلاها فئة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، بنسبة (19%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة (10%).

#### وصف وتحليل أسئلة الدراسة:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى التفكير الإبداعي وكل بعد من ابعاده (الطلاق ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، المرونة) في شركات الاتصالات في الأردن ، من وجهة نظر الباحثين ؟

جدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات التفكير الإبداعي بأبعاده.

المستوى	الانحراف	الوسط	البُعد	تسلسل الفقرة	
بالنسبة	الرتبية	الحسابي			
للموسط		المعياري			
الحسابي					
مرتفع	1	0.570	4.12	الطلاقة	5 - 1
مرتفع	4	0.526	3.79	الأصالة	10 - 6
مرتفع	3	0.531	3.83	الحساسية للمشكلات	15 - 11
مرتفع	2	0.558	3.96	المرونة	20 - 16
مرتفع	---	---	3.92	الوسط الكلي	

ويظهر من الجدول (5)، أن الوسط الكلي لمتغير التفكير الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.92)، وتراوحت الأوساط الحسابية بين (3.79-4.12) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصورات المبحوثين في شركات الاتصالات في الأردن ، حول مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (الطلاقة) المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.570)، في حين جاء بُعد (الأصالة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.526).

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الإستراتيجية ) حسب تصورات المبحوثين في الإدارتين: العليا، والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن ؟

جدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الإستراتيجي.

المرتب	الانحراف	الوسط	البُعد	تسلسل الفقرة	
الرتبية	الار	الحسابي			
للموسط		المعياري			
الحسابي					
مرتفع	2	0.550	3.96	الرسالة الاستراتيجية	21-25
مرتفع	3	0.514	3.70	الرؤية الاستراتيجية	26-30
مرتفع	1	0.561	4.09	الأهداف الاستراتيجية	31-35
مرتفع	---	---	3.91	الوسط الكلي	

ويظهر من الجدول (6)، أن الوسط الكلي لمتغير التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.91)، وتراوح الأوساط الحسابية بين (3.70-4.09) على مقياس (البكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصورات المبحوثين في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بأبعاده؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (الأهداف الاستراتيجية) المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.563)، في حين جاء بُعد (الرؤية الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.514).

موثوقية وصلاحية نموذج القياس كأن التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية، يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بصدق، وموثوقية عاليين؛ نتيج للدراسات اللاحقة استخدامها، واستناداً إلى (Hair et al,2019) فمعايير الصق التقاربي هي: الثبات المركب (CR)، معدل التباين المستخرج (AVE)، معامل التحميل (Factor Loading)، وكانت نتائج هذه الاختبارات في الجدول رقم (7) والشكل رقم (2)، كما يلي:

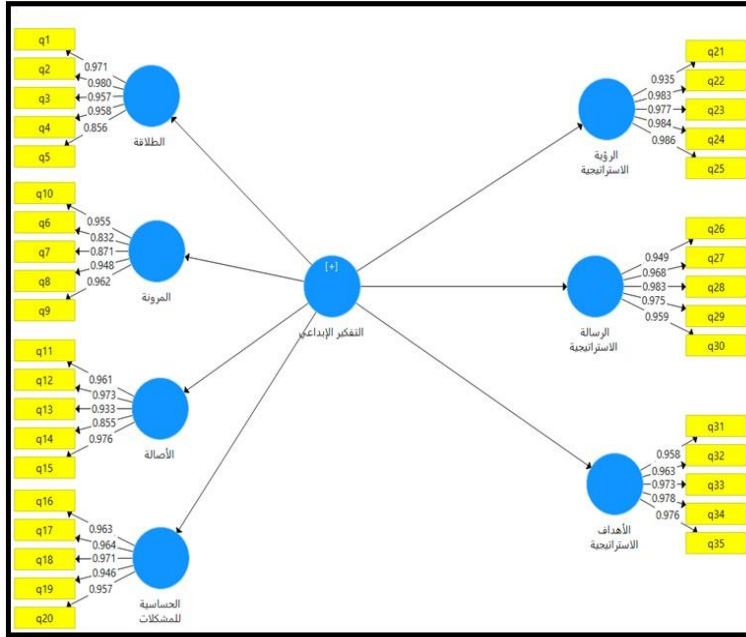
الجدول رقم (7) مؤشرات موثوقية وصلاحية نموذج القياس مؤشرات الصدق التقاربي

المرات	معدل التباين AVE	معايير الصدق التقاربي Composite Reliability CR
ممارسات المقارنة	0.50 <	0.70 <
اللائقة	0.669	0.914
الوفرة	0.681	0.895
الأصالة	0.668	0.837
الامتداد لللائق	0.727	0.857
الوفرة الإمدادات	0.693	0.847
السهولة الإمدادات	0.681	0.876
الأهداف الإمدادات	0.623	0.905

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معدل التباين (AVE) أكبر من 0.50، كما أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.70، وهي ضمن المعدلات المسموح وفقاً ل (Kim & Tagkopoulos, 2018)..

معامل التحميل (Factor Loading) ، للتحقق من الصدق التقاربي تم استخراج معامل التحميل (Factor Loading)، لكافة فقرات الدّراسة، والموضحة في الشكل رقم (2).

الشكل (2) معامل التحميل لفقرات الدّراسة حسب الأنموذج البنائي



تشير نتائج اختبار معامل التحميل (Factor Loading) لكافة فقرات الدّراسة الموضحة في الشكل رقم (1.4)، إلى أن معاملات التحميل، لكافة فقرات الاستبانة أكبر من الحد الأدنى المقترح (0.70)، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية، ويدل ذلك على وجود شواهد لصدق فقرات الاستبانة؛ التي تقيس كل متغير.

### نتائج النموذج البنائي

هناك بعض الاختبارات المطلوبة التي يُقترح التي تركز عموماً على تقييم الأنموذج الهيكلي للدراسة. هذه الاختبارات هي: معامل التحديد (R2) ، حجم التأثير (F2) ، القدرة التنبؤية (Q2) ، ملائمة الملازمة (GoF) ، ستم مناقشة كل هذه الاختبارات بشكل فردي في الأقسام الفرعية التالية:

معامل التحديد (R2) : Coefficient of Determination



معامل التحديد أو R-Square ويرمز له على أنه R2 هو أحد السمات الرئيسية في عملية تقييم الأنموذج البنائي ، حيث تمثل هذه القيمة مقدرة المتغير أو مجموعة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع Hair et al (2014) . يوضح الجدول (8) قيم R2 لمتغيرات الدراسة الرئيسية :

الجدول رقم (8) معاملات التحديد للمتغيرات المستقلة بحسب معامل (R2).

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	المتغيرات
0.454	الإبداع ← الإبداع في
0.466	الإبداع ← الجودة الإبداعية
0.327	الإبداع ← الرسالة الإبداعية
0.356	الإبداع ← الأهداف الإبداعية

يستخدم معامل التحديد (R2) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها. وقد كان معامل التحديد للمتغير التابع في النموذج وهو التخطيط الإستراتيجي (R2 = 0.454)، وهذا يشير إلى أن 45.4% من التباين في التخطيط الإستراتيجي تم تفسيره من خلال التفكير الإبداعي، وبذات السياق فسّر متغير التفكير الإبداعي ما مقداره (46.6%) من التباين في الرؤية الإستراتيجية ، و(32.7%) من التباين في الرسالة الإستراتيجية ، و(35.6) من التباين في الأهداف الإستراتيجية الأمر الذي يقدم دليل واضح على قوة النموذج الرياضي في تفسير متغيرات الدراسة.

حجم التأثير The Effect Size : F2 يتم استخدام معامل F2 لمعرفة حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، وبالتالي ، إذا كانت قيمة F2 أكبر من 0.350 يكون حجم تأثير كبير، بينما تعتبر القيمة بين 0.150 إلى 0.350 متوسطة ، والقيمة التي تتراوح بين 0.02 إلى أقل 0.150 تعتبر صغيرة ، والقيمة الأقل من 0.02 ليس لها أي تأثير (Draper, 2018). يعرض الجدول (9) نتائج حجم تأثير المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية.

الجدول رقم (9) حجم تأثير المتغيرات المستقلة بحسب معامل (F2).

النتيجة	حجم التأثير (F <sup>2</sup> effect size)	المتغيرات
تأثير متوسط	0.302	الف الإبداعي ← الالإسالاتي
تأثير متوسط	0.310	الف الإبداعي ← الرؤة الإسالاتة
تأثير متوسط	0.218	الف الإبداعي ← السالة الإسالاتة
تأثير متوسط	0.273	الف الإبداعي ← الأهاف الإسالاتة

تُشير نتائج الجدول رقم (25.4) إلى أن معامل (F2) للمتغير التابع في النموذج وهو التخطيط الإستراتيجي (F2 = 0.302)، وبذات السياق بلغ حجم تأثير التفكير الإبداعي في الرؤة الإستراتيجية (0.310)، و (0.218) للرسالة الإستراتيجية، و (0.273) للأهداف الإستراتيجية .

القدرة التنبؤية للنموذج (Q2): Predictive Relevance of the Model :

القدرة التنبؤية (Q2) هي معايير إحصائية أخرى تستخدم لتقييم جودة الأنموذج البنائي. الافتراض الرئيسي للعلاقة التنبؤية تستند على أن المتغير المستقل يجب أن يكون لديه القدرة الكافية للتنبؤ بالمتغير التابع وقياساته (Ramayah et al., 2018). لهذا الغرض، تم استخدام عملية Blindfolding لتحديد قيمة Q2 من خلال برنامج Smart PLS3. لذلك، إذا كانت قيمة Q2 أكبر من الصفر (Q2 > 0)، فهذا يعني وجود أهمية تنبؤية بين المتغير المستقل والتابع في نموذج الدراسة بينما تشير قيمة Q2 أقل من الصفر إلى أن النموذج يفتقر إلى القدرة التنبؤية، وهذا يدل على ضعف النموذج المقترح (Hair et al, 2017). ويوضح الجدول (10) نتائج اختبار Q2 لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم (10) القدرة التنبؤية لمتغيرات الدراسة بحسب معامل (Q2).

النتيجة	القدرة التنبؤية (Q <sup>2</sup> )	المتغيرات
يوجد اهمية تنبويه	0.201	الف الإبداعي ← الالإسالاتي
يوجد اهمية تنبويه	0.206	الف الإبداعي ← الرؤة الإسالاتة
يوجد اهمية تنبويه	0.145	الف الإبداعي ← السالة الإسالاتة
يوجد اهمية تنبويه	0.182	الف الإبداعي ← الأهاف الإسالاتة

تُشير نتائج الجدول رقم (Q2) إلى أن معامل (Q2) للمتغير التابع في النموذج وهو التخطيط الإستراتيجي (Q2 = 0.201)، وتدل هذه النتيجة على أن للتفكير الإبداعي القدرة على التنبؤ بالتخطيط الإستراتيجي بمقدار (20.1%) و (20.6%) للرؤة الإستراتيجية، (14.5%) للرسالة الإستراتيجية، (18.2%) للأهداف الإستراتيجية

Good of Fit of Model Goodness of Fit (GoF) جودة المطابقة يتم تعريف  
 the Model GoF على أنها مقاييس التوافق المعتمدة ، وهي الوسط الهندسي لكل من  
 متوسط التباين المستخرج (AVE) ومتوسط R-square R2 للمتغير التابع. الهدف الرئيسي  
 من Goodness of Fit هو تقدير جودة نموذج الدراسة ، ويتم استخراج جودة النموذج  
 حسب المعادلة التالية :

تم استخراج معامل GOF للتحقق أيضاً من جودة أنموذج الدراسة والجدول ويوضح  
 الجدول رقم (11) يوضح نتائج العمليات الحسابية لاختبار GOF.

### الجدول (11)

$\sqrt{R^2 * AVE}$	$(AVE) \times (R^2)$	م س (AVE)	م س ( $R^2$ )
0.520	0.271	0.677	0.40

\* من -0.10 أقل من 0.25 (جودة نموذج قليله) ، من -0.25 أقل من 0.360  
 (متوسطة) ، أكبر من 0.360 (مرتفعة).

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة GOF وبلغت (0.520)، وهي ضمن الحدود  
 المقبولة إحصائياً وبما أنها تفوق (0.360) فهذا يدل على جودة النموذج المقترح في الدراسة  
 الحالية

### اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، استخدام تحليل  
 المربعات الصغرى (Partial Least Square) باستخدام أسلوب نموذج المعادلات البنائية  
 (Structural Equation Modelling – SEM)، أو ما يسمى تحليل المسار ( path  
 analysis)، واعتماداً على برنامج (3 - PLS - SMART). وذلك لتحديد التفاعلات بين  
 متغيرات الدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات  
 المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : (الطلاقة ،  
 المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ) ، في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الاتية :  
 (الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية) ، في شركات الاتصالات  
 في الأردن .

ويظهر الشكل رقم (2.4) الأتمودج البنائي النهائي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) . كما يشير الجدول رقم (12) إلى قيم (t) ومعاملات المسارات (PC) ومستوى الدلالة (sig) التي تبين الأثر المباشر للتفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي . ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية على النحو التالي:

**جدول رقم (12) نتائج اختبار الأثر المباشر للتوجه الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي.**

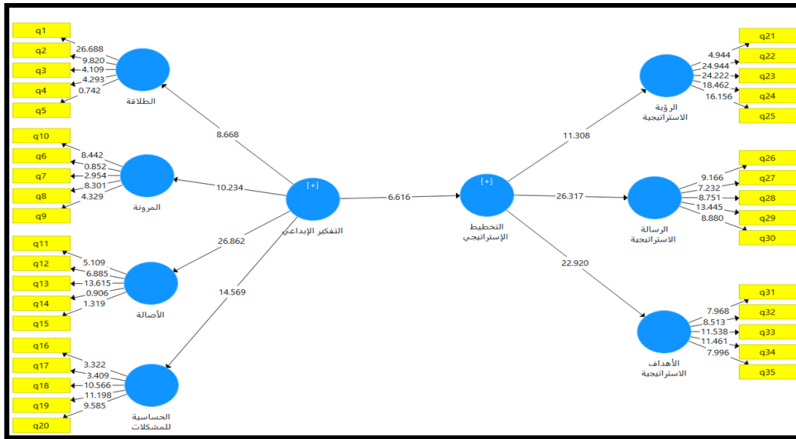
P	T	معامل المسار	الدلالة
0.000	*6.616	0.102	0.674

\* عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد أظهرت نتائج الجدول (12)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي ؛ إذ بلغ معامل المسار (0.674)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05) ، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (6.616)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ وهذا يُشير إلى أن التفكير الإبداعي يؤثر على تحقيق التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن ؛ بالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتفكير الإبداعي من شأنه توليد أثر في التخطيط الإستراتيجي ؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H01) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تُنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات الباحثين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ) ، في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الاتية : (الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية) ، في شركات الاتصالات في الأردن .

ويُوضح الشكل (3)؛ نتائج اختبار أثر التفكير الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي ، في شركات الاتصالات في الأردن.

الشكل رقم (3) الأتمودج البنائي النهائي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01)، حسب نتائج اختبار (3) SMART- PLS.



وللتحقق من أثر التفكير الإبداعي في كل بُعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية ، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات، وكانت نتائج اختبارها، حسب الجدول (13)، على النحو الآتي:

جدول رقم (13) نتائج اختبار أثر نداء الأعمال في التفكير الإبداعي في أبعاد التخطيط الإستراتيجي.

P	T	ال أ ل ا ر	معام ال ا ر	ال ا ر
0.000	6.768	0.101	0.683	الف الإبداعي -> الرؤية الاستراتيجية.
0.014	2.455	0.233	0.572	الف الإبداعي -> المسألة الاستراتيجية.
0.003	3.000	0.199	0.597	الف الإبداعي -> الأهداف الاستراتيجية.

\* عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{011}$ ): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي بأبعاده الآتية: ( التطلّح ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات )، في الرؤية الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن. وقد أظهرت نتائج الجدول (13)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الإبداعي في الرؤية الاستراتيجية ؛ إذ بلغ معامل المسار ( $0.683$ )؛ عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.000$ )، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة ( $0.05$ ) ، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة ( $t$ ) قد بلغت ( $6.768$ )، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ وهذا يُشير إلى

أن التفكير الإبداعي يؤثر على الرؤية الإستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن ؛ بالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتفكير الإبداعي من شأنه توليد أثر في الرؤية الإستراتيجية ؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم ( $H_{011}$ ) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : ( الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات )، في الرؤية الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{012}$ ): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : ( الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات )، في الرسالة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

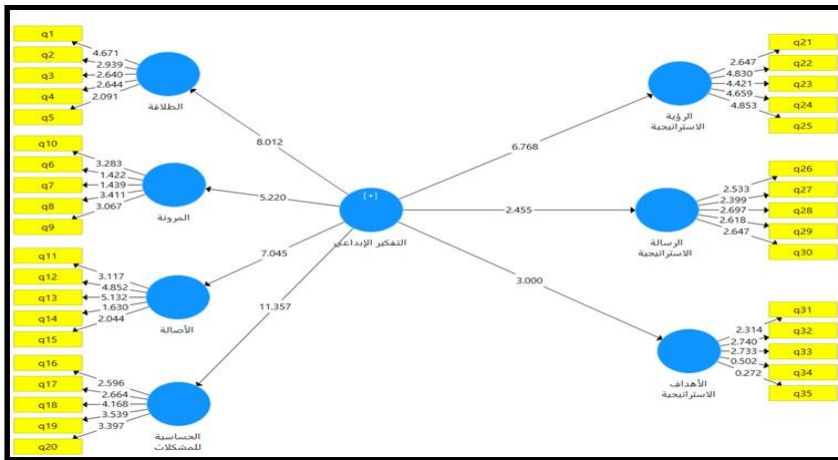
وقد أظهرت نتائج الجدول (13)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الإبداعي في الرسالة الاستراتيجية ؛ إذ بلغ معامل المسار ( $0.572$ )؛ عند مستوى دلالة احصائية ( $0.000$ )، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة ( $0.05$ ) ، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت ( $2.455$ )، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ وهذا يُشير إلى أن التفكير الإبداعي يؤثر على الرسالة الإستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن ؛ بالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتفكير الإبداعي من شأنه توليد أثر في الرسالة الإستراتيجية ؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم ( $H_{012}$ ) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : ( الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات )، في الرسالة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{013}$ ): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : ( الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات )، في الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

وقد أظهرت نتائج الجدول (13)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الإبداعي في الأهداف الاستراتيجية ؛ إذ بلغ معامل المسار (0.597)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05) ، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (3.000)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ وهذا يُشير إلى أن التفكير الإبداعي يؤثر على الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن ؛ بالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتفكير الإبداعي من شأنه توليد أثر في الأهداف الاستراتيجية ؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم ( $H013$ ) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي بأبعاده الاتية : ( الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات )، في الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

ويُوضح الشكل (4)؛ نتائج اختبار أثر التفكير الإبداعي في أبعاد التخطيط الإستراتيجي ، في شركات الاتصالات في الأردن.

الشكل رقم (4) الأتمودج البنائي النهائي لاختبار أثر التفكير الإبداعي في أبعاد التخطيط الإستراتيجي حسب نتائج اختبار (3 SMART- PLS).



### 3.4 مناقشة النتائج

يستعرض هذا الفصل مناقشة النتائج، التي تمّ التوصل إليها في الفصل السابق، ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، والاعتماد عليها في تقديم جملة من التوصيات التي تُسهم في تطوير مستوى تبني التفكير الإبداعي ، والتخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن ، ومن جملة هذه الاستنتاجات:

**أولاً : الاستنتاجات المتصلة بمستوى توافر أبعاد التفكير الإبداعي .**

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن شركات الاتصالات في الأردن تمارس التفكير الإبداعي بدرجة متوسطة ، وذلك كما تبين من التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين، وتحليلها، والإجابة عن تساؤلات الدراسة، كما أعطت استجابات المبحوثين درجة موافقة متوسطة ، إذ جاء بعد (الطلاقة) في المرتبة الأولى، على مقياس (ليكرت) الخماسي، فيما حصل في المرتبة الأخيرة بُعد (الأصالة).

ومن خلال هذه النتيجة نلاحظ أن ثمة وعياً وإدراكاً من المديرين العاملين في الإدارة العليا ، والوسطى ، والإشرافية ، في شركات الاتصالات في الأردن لمفهوم التفكير الإبداعي بأبعادها الآتية: الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات.

**ثانياً : الاستنتاجات المتصلة بمستوى توافر أبعاد التخطيط الإستراتيجي.**

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن جاء بدرجة مرتفعة ، وذلك كما تبين من التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين ، وتحليلها، والإجابة عن تساؤلات الدراسة، كما أعطت استجابات المبحوثين درجة موافقة مرتفعة، لكافة أبعاد التخطيط الإستراتيجي ، إذ جاء بُعد (الرسالة الإستراتيجية) في المرتبة الأولى، ودرجة مرتفعة، على مقياس (ليكرت) الخماسي، فيما حصل في المرتبة الأخيرة بُعد (الرؤية الإستراتيجية).

ومن خلال هذه النتيجة نلاحظ أن ثمة وعياً وإدراكاً من المديرين العاملين في الإدارة العليا ، والوسطى ، والإشرافية ، في شركات الاتصالات في الأردن لمفهوم التخطيط الإستراتيجي بأبعادها الآتية: الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الإستراتيجية .

**ثالثاً: الاستنتاجات المتصلة بأثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي .**



لقد دلت نتائج هذه الدراسة على وجود أثر مهمّ ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي بأبعادهما الآتية: الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الإستراتيجية . في شركات الاتصالات في الأردن ، ويستنتج من ذلك انه كلما كان الاهتمام بالتفكير الإبداعي أكبر عزز ذلك في تحقيق التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة : مؤيد (2018) . التي توصلت إلى ودود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي في الشركات السياحية العاملة في منطقة غزة .

#### 4.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة السابقة ، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات ، حسب الآتي :

ضرورة استمرار شركات الاتصالات في الأردن بتعزيز مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده ، وذلك من خلال تبني نهج الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والحساسية للمشكلات ، وأن يكون نهج التفكير الإبداعي منسجماً مع التخطيط الإستراتيجي لشركات الاتصالات في الأردن ، وكذلك التركيز على توفير مناخ عمل يلتزم فيه جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية بالتفكير الإبداعي ، وتوفير بيئة عمل تُشجع تبني الأفكار الإبداعية.

ضرورة استمرار شركات الاتصالات في الأردن المحافظة على مستوى التخطيط الإستراتيجي ، ويكون ذلك من خلال دعم الإدارة العليا باستمرار لتبني هذا المفهوم ، الذي يُعتبر الركيزة الأساسية في التطوير ، وتحقيق التميز التنظيمي ، أيضاً أن يكون التخطيط الإستراتيجي مُنسجماً من رؤية ، ورسالة ، وأهداف الشركة الإستراتيجية.

اجراء المزيد من الدراسات بتناول متغيرات الدراسة الحالية ضمن بيئة العمل الأردنية ، وتطبيقها على قطاعات تجارية ، وصناعية ، وزراعية ، وخدمية ، وكذلك ربط مُتغير التفكير الإبداعي والتخطيط الإستراتيجي مع متغيرات ومفاهيم إدارية أخرى.

## قائمة المراجع بالعربية:

أحمد عبدالله سويدات، (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري : دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن "جامعه اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .

مؤيد سمير الشيخ (2018). دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي – حاله عملية قطاع السياحة في قطاع غزة "رساله ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، إدارة الأعمال .

## قائمة المراجع الأجنبية :

Al-Kilani, B. M. (2019). Strategic Planning in Higher Education in the Arab World: Toward an Effective Implementation to Overcome Challenges. In Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World (pp. 250-274). IGI Global.

Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2019). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. Innovation & Management Review.

Armanu," Achmad, (2019). The effect of knowledge management and the role of human resources for strategic planning and organizational performance: A study at hospitals of north sulawesi, indonesia. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 96.(12)

Bengi Birgili" Creative and Critical Thinking Skills in Problem-based Learning Environments" Journal of Gifted Education and Creativity, 2(2), 71-80 December, 2015

brain functional connectivity" " Journal of psychological and cognitive sciences"2018, vol. 115

Carrión, G. C., Henseler, J., Ringle, C. M., & Roldán, J. L. (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. Journal of business research, 69 (10), 4545 - 4551.

Draper, S. (2018). Effect size. Retrieved. Feb, 27(2).p933.

Duryan, M., & Smyth, H. (2019). Service design and knowledge management in the construction supply chain for an infrastructure programme. Built Environment Project and Asset Management.

El-Mosy" The Role of Strategic Flexibility in Supporting Marketing Performance : An Applied Study on Construction Companies in Egypt"

Fields, Z., Atiku, (2019). Collective Green Creativity and Eco-Innovation as Key Drivers of Sustainable Business Solutions in Organizations. In Green Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 415-439). IGI Global.

- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Hair Jr, J. F., Matthews, & Sarstedt, M. (2014). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1 (2), 107 - 123.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., & Matthews, R. L., M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hair, J. F., Ringle, C. M & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12 (1), 115 - 142.
- Huang, N. T., Chang, Y. S., & Chou, C. H. (2020). Effects of creative thinking, psychomotor skills, and creative self-efficacy on engineering design creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 37, 100695.
- Kim, M., & Tagkopoulos, I. (2018). Data integration and predictive modeling methods for multi-omics datasets. *Molecular omics*, 14 (1), 8 -25.
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264.
- Richard Makadok”(2018) A practical guide for making theory contributions in strategic management” Received: 28 February
- Schröder, T., Lauven, L. P., Sowlati, T., & Geldermann, J. (2019). Strategic planning of a multi-product wood-biorefinery production system. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1502-1516.
- Shapiro, J.(2003)"Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation", Retrieved from: <http://www.civicus.org>, P.1.
- Siburian, J., Corebima, A. D., & SAPTASARI, M. (2019). The correlation between critical and creative thinking skills on cognitive learning results. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 99-114.
- Siburian, J., Corebima, A. D., & SAPTASARI, M. (2019). The correlation between critical and creative thinking skills on cognitive learning results. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 99-114
- Teixeira, G. F. G., & Junior, O. C. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability?. *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421-1431.
- Wu, X., Zhang, L., & Luo, M. (2020). Current strategic planning for sustainability in international shipping. *Environment, Development and Sustainability*, 22(3), 1729-1747.