



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي

م. زهراء عبد الرزاق غفوري<sup>1</sup> ، أ.م.د. محمد شهاب احمد<sup>2</sup> ، أ.م.د. زينب خليل هاشم<sup>3</sup>

### المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الإبداعي في السياق الأكاديمي، من خلال دراسة ميدانية تطبق في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة واسط. تنطلق مشكلة البحث من تساؤل رئيس مفاده: كيف يمكن للذكاء الاستراتيجي بأنماطه المختلفة أن يسهم في تحفيز وتطوير الأداء الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

تبنى البحث نموذجاً يضم متغيراً مستقلاً هو الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الرؤية المستقبلية، التفكير المنهجي، جمع المعلومات وتحليلها، اتخاذ القرار الاستراتيجي)، ومتغيراً تابعاً هو الأداء الإبداعي بأبعاده الأربعة (الأصالة، المرونة، الطلاقة، التفصيل). وقد صيغت الفرضيات الرئيسية والفرعية لاختبار علاقات التأثير بين هذه المتغيرات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت على عينة عشوائية بلغ قوامها (50) موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في الكلية. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال توظيف أساليب إحصائية متنوعة شملت التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي، حيث أظهرت معاملات التحديد ( $R^2$ ) أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأربعة تفسر مجتمعة ما نسبته (97%-98%) من التباين في مستويات الأداء الإبداعي. كما أظهرت النتائج تفاوتاً في قوة تأثير الأبعاد، حيث تصدر بعداً "اتخاذ القرار الاستراتيجي" و"الرؤية المستقبلية" قائمة الأكثر تأثيراً، يليهما بعداً "التفكير المنهجي" و"جمع المعلومات وتحليلها". في ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لبناء أداء إبداعي متميز في المؤسسات الأكاديمية، وأن الاستثمار في تطوير قدرات القيادات والعاملين على التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل يعكس إيجاباً على جودة المخرجات الإبداعية. واختتم البحث بتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف تعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي، وتطوير آليات جمع المعلومات وتحليلها، وتهيئة بيئة محفزة للإبداع والابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الأداء الإبداعي، الرؤية المستقبلية، اتخاذ القرار

### The impact of strategic intelligence on enhancing creative performance

Zahraa Abdul Razzaq Ghafoori<sup>1</sup> , Dr. Muhammad Shihab Ahmad<sup>2</sup> ,  
Dr. Zainab Khalil Hashim<sup>3</sup>

### Abstract

This study aims to explore the nature of the relationship between strategic intelligence and creative performance in an academic context, through a field study conducted at the College of Administration and Economics, University of Wasit. The research problem stems from a central question: How can strategic intelligence, in its various forms, contribute to stimulating and developing creative performance among employees in educational institutions?

The research adopted a model comprising an independent variable, strategic intelligence with its four dimensions (foresight, systematic thinking, information gathering and analysis, and strategic decision-making), and a dependent variable, creative performance with its four dimensions (originality, flexibility, fluency, and elaboration). Main and sub-hypotheses were formulated to test the relationships of influence between these variables. The study employed a descriptive-analytical approach, and data were collected using a questionnaire designed according to a five-point Likert scale. The questionnaire was distributed to a random sample of 50 employees from various job levels within the college. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences

### انتساب الباحثين

<sup>1,2</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط،  
العراق، واسط، 52001

<sup>3</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ميسان،  
العراق، ميسان، 62001

<sup>1</sup> Zgafori@uowasit.edu.iq

<sup>2</sup> mshhab@uowasit.edu.iq

<sup>3</sup> ZainabKhalil.h@uomisan.edu.iq

### المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تاريخ النشر: آب 2026

### Affiliation of Authors

<sup>1,2</sup> College of Administration and  
Economics, University of Wasit,  
Iraq, Wasit, 52001

<sup>3</sup> College of Administration and  
Economics, University of  
Maysan, Iraq, Maysan, 62001

<sup>1</sup> Zgafori@uowasit.edu.iq

<sup>2</sup> mshhab@uowasit.edu.iq

<sup>3</sup> ZainabKhalil.h@uomisan.edu.iq

### Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Aug. 2026

(SPSS) software, employing various statistical methods including frequencies, percentages, means, standard deviations, correlation coefficients, and multiple linear regression analysis.

The results of the statistical analysis revealed a significant positive impact of strategic intelligence on enhancing creative performance. The coefficients of determination ( $R^2$ ) showed that the four dimensions of strategic intelligence collectively explain 97%–98% of the variance in creative performance levels. The results also revealed a variation in the strength of the impact of the dimensions, with "strategic decision-making" and "foresight" being the most influential, followed by "systematic thinking" and "information gathering and analysis".

In light of these findings, the study concluded that strategic intelligence is a fundamental pillar for building outstanding creative performance in academic institutions, and that investing in developing the strategic thinking and foresight capabilities of leaders and staff positively impacts the quality of creative output. The research concluded with a set of practical recommendations aimed at fostering a culture of strategic intelligence, developing mechanisms for information gathering and analysis, and creating an environment conducive to creativity and innovation.

**Keywords:** Strategic intelligence, creative performance, future vision, decision-making

## المقدمة

يمكن أن يفيد الباحثين وصناع القرار في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .

## الفصل الأول

### منهجية البحث

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية التي تتكون من ثمانية محاور وهي تضمن الأهمية ،والاهداف والمشكلة والفرضيات وحدود البحث ومجتمع وعينة البحث ومنهج البحث فضلاً عن الأدوات والأساليب جمع المعلومات على وفق الاتي :-

### أولاً : مشكلة البحث

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل وازدياد حدة المنافسة وتعقد القرارات الإدارية، تواجه العديد من المؤسسات تحديات حقيقية في تحقيق التميز والاستدامة، على الرغم من توفر الموارد البشرية والمادية. ويُعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف توظيف الذكاء الاستراتيجي في استشراف المستقبل، وتحليل البيئة، ودعم اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء الإبداعي للعاملين. كما أن غياب الفهم الواضح لطبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة من جهة، والأداء الإبداعي بأبعاده من جهة أخرى، يؤدي إلى قصور في استثمار الطاقات الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات عملية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي. ومن هنا نتبلور مشكلة البحث في الحاجة إلى دراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، وما يرافقها من تعقد في البنيات التنظيمية وتزايد حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية متقدمة تمكنها من التكيف والاستمرار وتحقيق التميز. وانطلاقاً من ذلك، يكتسب الربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الإبداعي أهمية علمية وعملية بالغة، إذ إن الذكاء الاستراتيجي يوفر الإطار التحليلي والمعرفي الذي يمكن القيادات من جمع المعلومات وتفسيرها وبناء رؤية مستقبلية واضحة، في حين يمثل الأداء الإبداعي المخرج التطبيقي الذي تُترجم من خلاله تلك الرؤية إلى أفكار وحلول وممارسات مبتكرة. فكلما ارتفع مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة والمنظمات، ازدادت قدرتهم على تحفيز الأداء الإبداعي، وتوجيه الطاقات البشرية نحو الابتكار، والتعامل بفاعلية مع التحديات والفرص في بيئة العمل.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الإطار النظري لكل من الذكاء الاستراتيجي والأداء الإبداعي، من حيث المفاهيم، والأبعاد، والأهمية، والأهداف، والوظائف، والنشأة التاريخية، مع بيان الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في دعم وتعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى إغناء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم رؤية متكاملة توضح العلاقة بين المتغيرين، وتبرز أهميتهما في تحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر. وبذلك، تمثل هذه الدراسة محاولة علمية لفهم أحد المحاور الجوهرية للإدارة الحديثة، وتسهم في تقديم إطار معرفي

1. التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده ودوره في الإدارة الحديثة.
2. بيان مفهوم الأداء الإبداعي وأبعاده وأهميته في تحسين الأداء المؤسسي.
3. قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده لدى القيادات والعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
4. قياس مستوى الأداء الإبداعي بأبعاده لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
5. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في دعم القيادات الإدارية في توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإبداعي وتحقيق التميز المؤسسي.

#### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسات؟

#### وانبثقت منه أسئلة الفرعية:

1. ما مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنهجي، جمع وتحليل المعلومات، اتخاذ القرار الاستراتيجي) داخل المؤسسة؟
2. ما مستوى الأداء الإبداعي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، التفصيل) لدى العاملين؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من النقاط الآتية:-

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الحديثة من خلال تناول متغيري الذكاء الاستراتيجي والأداء الإبداعي وبيان العلاقة بينهما.
2. توضيح الأطر المفاهيمية والأبعاد النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء الإبداعي بما يدعم الفهم الأكاديمي لهذين المتغيرين.
3. مساعدة الباحثين والدارسين على الاستفادة من نتائج الدراسة كمرجع علمي لإجراء دراسات مستقبلية ذات صلة.
4. دعم القيادات الإدارية وصنّاع القرار في فهم دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسات.
5. الإسهام في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية من خلال توظيف المعلومات والتحليل والرؤية المستقبلية.

#### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث للتعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأداء الإبداعي في عينة من جامعة واسط كلية الإدارة والاقتصاد من خلال :

#### رابعاً : فرضيات البحث

##### الفرضية الرئيسية:

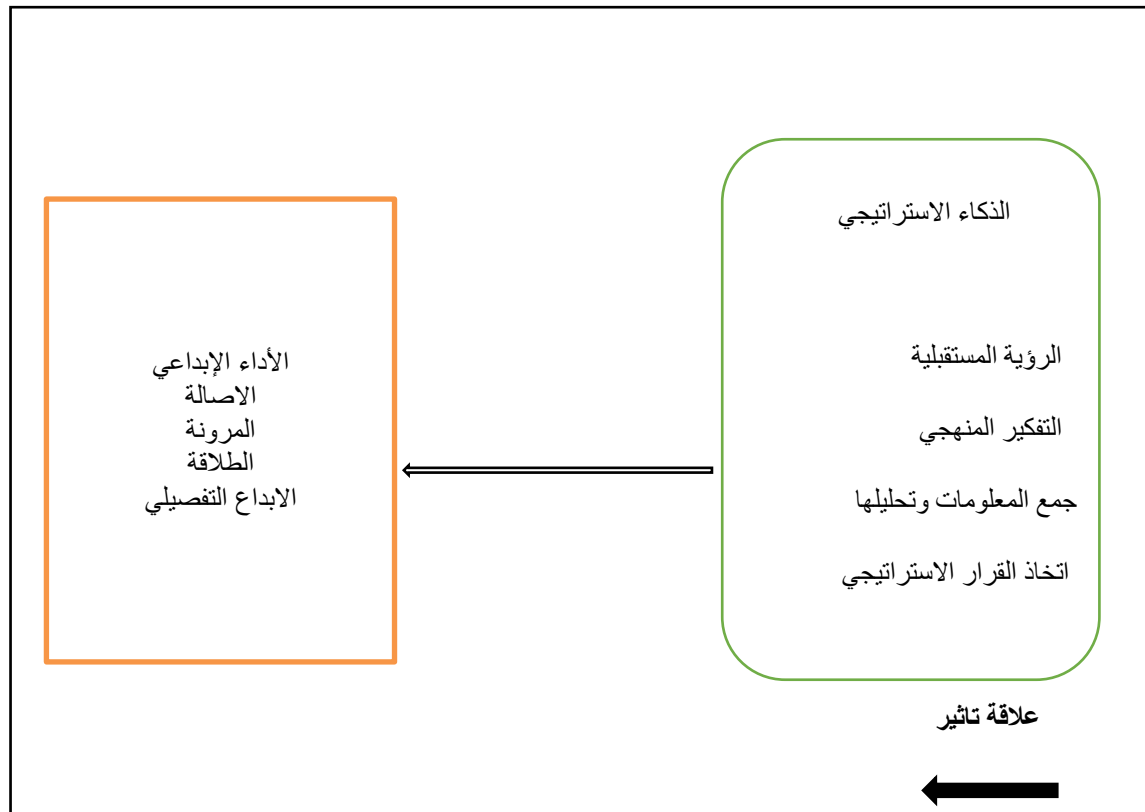
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الإبداعي داخل المؤسسة محل البحث.

##### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الرؤية المستقبلية والأداء الإبداعي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير المنهجي والأداء الإبداعي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد جمع المعلومات وتحليلها والأداء الإبداعي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد اتخاذ القرار الاستراتيجي والأداء الإبداعي.

#### خامساً : المخطط الفرضي للبحث

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او وصفية وتوضح الملامح الرئيسية للواقع الذي يهتم به ، وهو شامل لجميع متغيرات البحث الرئيسية المتمثلة بالمتغير المستقل ( الذكاء الاستراتيجي ) والمتغير التابع ( الأداء الإبداعي ) وكما موضح ادناه :-



الشكل (1) : مخطط فرضي يوضح العلاقة التأثير بين ابعاد متغيرات البحث

المصدر : أعداد الباحث

## سادساً : مجتمع وعينة البحث

- 1- يتكون مجتمع البحث من موظفي جامعة واسط كلية الإدارة والاقتصاد والبالغ عددهم (50) بمختلف الاعمار والمستويات الإدارية
- 2- أما عينة البحث فهي عينة عشوائية من الموظفين

## الفصل الثاني

## المبحث الأول / الذكاء الاستراتيجي

## المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، ومع ازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، أصبحت المنظمات بمختلف أنواعها مطالبة بامتلاك قدرات جديدة تمكّنها من البقاء، التكيف، والنمو في بيئة شديدة التعقيد. لقد لم يعد النجاح الاستراتيجي يعتمد فقط على التخطيط الجيد أو توفر الموارد، بل أصبح مرتبطاً بقدرة القادة والمنظمات على فهم البيئة المحيطة، تحليل التغيرات المستمرة، التنبؤ بالمستقبل، واتخاذ القرارات الذكية التي تدعم الاستدامة والابتكار.

## مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد برز نتيجة الحاجة المتزايدة لامتلاك أدوات متقدمة تساعد القيادات على فهم البيانات المعقدة واتخاذ قرارات مدروسة. ويمثل الذكاء الاستراتيجي قدرة المنظمة على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتوظيفها لتكوين رؤية مستقبلية واضحة تسهم في تحقيق أهداف طويلة المدى ويشير المفهوم بصفة عامة إلى نظام معرفي متكامل يساعد المؤسسة على فهم بيئتها التنافسية، وبناء استراتيجيات فعّالة، واستشراف المستقبل، والتنبؤ بالتهديدات والفرص، مما يمكّنها من الاستجابة السريعة للتغيرات [1] وعرف على انه عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة

**2. التفكير المنهجي (Systemic Thinking) :**

بعد التفكير المنهجي هو أحد الأبعاد الأساسية في الذكاء الاستراتيجي، ويُقصد به قدرة الفرد أو المنظمة على فهم الأشياء بطريقة منظمة ومتراصة، ورؤية العلاقات بين العناصر بدل النظر إلى كل عنصر بشكل منفصل. وهو أسلوب تفكير يعتمد على التحليل، التنظيم، وربط الأسباب بالنتائج، لفهم المواقف والمشكلات بشكل شامل. يدرس أجزاء النظام مع كيفية تفاعلها معاً، وليس كل جزء على حدة. بمعنى: لا ينظر إلى المشكلة كحدث منفصل، بل كجزء من نظام أكبر يؤثر ويتأثر. ويهدف إلى الوصول إلى قرارات دقيقة ومبنية على فهم شامل. تقليل الأخطاء الناتجة عن التسرع أو التفكير الجزئي. تحسين التخطيط الاستراتيجي. فهم العلاقات المعقدة داخل المؤسسة وخارجها. إيجاد حلول جذرية وليس حلول مؤقتة. ويظهر التفكير المنهجي في الواقع مدير يحل مشكلة انخفاض المبيعات ليس فقط من زاوية واحدة، بل من: التسويق – المنافسين – الجودة – الأسعار – خدمة العملاء. مؤسسة تربط بين تدريب الموظفين وارتفاع الإنتاجية. قائد يفهم أن ضعف الأداء قد يكون بسبب النظام وليس الأفراد فقط. [6]

**3. جمع المعلومات وتحليلها (Intelligence Information):**

بعد جمع المعلومات وتحليلها هو أحد أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ لأنه يشكل الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الصحيحة والرؤية المستقبلية. بدون معلومات دقيقة وتحليل صحيح، تصبح القرارات عشوائية ومعتمدة على الحظ. وهو القدرة على الحصول على معلومات موثوقة من مصادر متعددة ثم تنظيمها وتحليلها لاستخلاص استنتاجات تساعد القائد أو المنظمة في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة. يشمل مرحلتين أساسيتين: 1. جمع المعلومات: ماذا نعرف؟ ومن أين نعرف؟ 2. تحليل المعلومات: ماذا تعني هذه المعلومات؟ وكيف نستخدمها؟ وتظهر أهميته في يزود القائد برؤية واقعية عن الوضع الحالي. يرفع جودة القرارات ويقلل من الأخطاء. يكشف الفرص والتهديدات قبل ظهورها. يجعل المنظمة أكثر استعداداً للمنافسة. يمنع الاعتماد على الحدس فقط. ويظهر هذا البعد في الواقع؟ شركة تجمع بيانات عن العملاء لتحسين خدماتها. جامعة تحلل معدلات القبول لتطوير برامج جديدة. حكومة تدرس مؤشرات البطالة لاتخاذ قرار اقتصادي. قائد فريق يحل أداء الموظفين لتحديد التدريب المناسب.

[7]

التنافسية بهدف دعم القرارات الاستراتيجية. [2] الذكاء الاستراتيجي هو الدمج بين المعلومات والمعرفة والرؤية المستقبلية لتمكين المنظمة من اتخاذ قرارات فعالة على المستوى الاستراتيجي. “الذكاء الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحليل بيئتها واستثمار مواردها وفهم اتجاهات المستقبل بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. [3]

**أهمية الذكاء الاستراتيجي**

يكتسب الذكاء الاستراتيجي أهمية متزايدة في بيئة الأعمال الحديثة، ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية: [4]

1. تحسين جودة القرارات: يزود القيادة بالمعلومات الدقيقة والحديثة، ما يقلل من القرارات العشوائية.
2. استشراف المستقبل: يساعد على التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.
3. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحليل المنافسين وفهم استراتيجياتهم.
4. دعم التخطيط الاستراتيجي: يمثل أساساً لعملية صياغة الخطط طويلة الأجل.
5. تقليل المخاطر: عبر الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة.
6. تعزيز الابتكار: بالاعتماد على المعلومات الجديدة في تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة.
7. رفع كفاءة الأداء: من خلال تحسين تخصيص الموارد وتوجيهها نحو الفرص الواعدة.

**أبعاد الذكاء الاستراتيجي****1. الرؤية المستقبلية (Future Vision) :**

بعد الرؤية المستقبلية هو أحد أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويمثل قدرة الفرد أو المنظمة على استشراف المستقبل وفهم الاتجاهات القادمة قبل حدوثها، بهدف اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. وهو البعد الذي يمكن القائد أو المنظمة من تصوّر ما قد يحدث مستقبلاً من خلال تحليل المعطيات الحالية، ومعرفة الفرص والتهديدات المحتملة، وبناء سيناريوهات للتعامل مع المستقبل بدل الانتظار وردّ الفعل. ويظهر هذا البعد في الواقع شركة تتوقع تغيرات التكنولوجية فتستثمر فيها قبل المنافسين. قائد يعلم أن السوق سيتغير، فيطوّر منتجات جديدة مسبقاً. مؤسسة تعليمية تستعد لمهن المستقبل وليس وظائف الماضي. [5]

حيث يجمع الفرد بين الخيال والمعرفة والمهارات العملية لتقديم حلول وأفكار تضيف قيمة واضحة في سياق العمل أو التعلم. [9] بأنه سلوك وظيفي يعكس مستوى توظيف القدرات الابتكارية في تنفيذ المهام، من خلال تقديم أفكار أصيلة وفعالة تتناسب مع متطلبات البيئة وتسهم في تحسين العمليات وتحقيق التطور المستمر. [10] بالأداء الإبداعي القدرة على إعادة صياغة المشكلات والتحديات بطرق جديدة، وتوليد بدائل مبتكرة تتميز بالأصالة والمرونة، مع القدرة على تطبيق هذه الأفكار بشكل عملي يؤدي إلى نتائج ملموسة. [8]

#### أهمية الأداء الإبداعي :

يُعد الأداء الإبداعي من الركائز الأساسية للتطور الفردي والمؤسسي على حد سواء، إذ يلعب دوراً محورياً في تحفيز الابتكار وتقديم حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، مما يعزز كفاءة الأداء ويقلل الاعتماد على الأساليب الروتينية التقليدية. كما يساهم في تنمية مهارات الفرد على المستويين الشخصي والمهني من خلال تعزيز التفكير النقدي والتحليلي، وتطوير القدرة على التعبير عن الأفكار بطرق مبتكرة، ما يزيد من فرص التطور الوظيفي وتحقيق الإنجازات الشخصية. من جانب آخر، يُعتبر الأداء الإبداعي مصدراً لرفع مستوى التنافسية لدى المؤسسات، حيث تساعد الأفكار الإبداعية في تمكينها من التكيف مع المتغيرات والتحديات في بيئة العمل، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم في تعزيز الرضا والتحفيز الداخلي للفرد، إذ توفر ممارسة الأنشطة الإبداعية شعوراً بالإنجاز ويقلل من مستويات الإجهاد النفسي، كما تُعد الأفكار المبتكرة إسهاماً مهماً في التطور الثقافي والاجتماعي للمجتمع، من خلال إثراء المعرفة وتحفيز التقدم في مختلف المجالات. وبذلك، يمثل الأداء الإبداعي عنصراً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة على المستويات الفردية والمؤسسية والمجتمعية. الأداء الإبداعي له أهمية كبيرة على المستويين الفردي والمؤسسي، ويمكن تلخيص أبرز جوانبه كالتالي [10] :

1. تحفيز الابتكار وحل المشكلات: الأداء الإبداعي يمكن الفرد من تقديم حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، مما يزيد من كفاءة الأداء ويقلل من الاعتماد على الأساليب الروتينية.
2. تعزيز النمو الشخصي والمهني: من خلال ممارسة الإبداع، يطور الفرد مهارات التفكير النقدي والتحليلي، ويزيد من قدرته على التعبير عن نفسه بطريقة متميزة، مما يعزز فرصه في التطور المهني.

#### 4. اتخاذ القرار الاستراتيجي (Strategic Decision-Making) :

بعد اتخاذ القرار الاستراتيجي هو أحد أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويُعد العمود الفقري الذي تُترجم من خلاله المعلومات، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنهجي إلى إجراءات وقرارات فعلية تقود المنظمة نحو النجاح. وهو قدرة القائد أو المنظمة على اختيار أفضل بديل من بين عدة خيارات، بناءً على تحليل المعلومات، وتوقعات المستقبل، وأهداف المؤسسة طويلة المدى. القرار الاستراتيجي ليس قراراً يومياً، بل قرار مصيري يحدد اتجاه المؤسسة على المدى البعيد. وتظهر أهمية اتخاذ القرار الاستراتيجي في أنه يمنح المؤسسة اتجاهًا واضحًا يحافظ على الميزة التنافسية. يضمن استغلال الفرص ميكراً يقلل من المخاطر غير المتوقعة. يساعد على تحقيق الاستدامة والنجاح الطويل. يظهر اتخاذ القرار الاستراتيجي في الواقع مدير يقرر الانتقال إلى التجارة الإلكترونية بسبب تراجع المبيعات التقليدية. جامعة تقرر فتح برامج جديدة بناءً على تحليل سوق العمل. حكومة تعتمد خطة تنمية طويلة المدى 2030 أو 2050. [1]

#### الفصل الثاني

##### المبحث الثاني / الأداء الإبداعي

##### مفهوم الأداء الإبداعي

يعد الأداء الإبداعي عملية متكاملة يعبر فيها الفرد أو الفريق عن قدراتهم الابتكارية من خلال إنتاج أفكار أو حلول أو ممارسات تتسم بالجدة والأصالة والفاعلية. ويُعد هذا الأداء مظهراً من مظاهر التفاعل بين المعرفة والخبرة والمهارات العقلية والخيال، حيث يتم توظيف هذه العناصر بشكل متوازن لإنتاج مخرجات تتجاوز الأنماط التقليدية. ويشمل الأداء الإبداعي قدرة الفرد على التفكير بطرق غير مألوفة، وإعادة صياغة المشكلات بطرق مبتكرة، وتوليد بدائل جديدة تتسم بالقيمة والملاءمة لبيئة العمل أو السياق الذي تُقدّم فيه. كما يعكس الأداء الإبداعي مستوى عالياً من المرونة والجرأة في تجربة أفكار جديدة، إلى جانب القدرة على ربط المعلومات بطرق غير تقليدية، مما يجعله عاملاً أساسياً في تحقيق التطوير المؤسسي، وتعزيز التنافسية، ودفع عجلة الابتكار داخل المجتمعات. ومن هذا المنظور، يُعد الأداء الإبداعي إطاراً ديناميكياً يستند إلى مهارات تفكير عليا، وبيئة داعمة، ودافع داخلي يحفز على الإبداع والإنتاج المتميز. [8] وعرف على أنه القدرة على إنتاج مخرجات جديدة ومبتكرة تعتمد على التفكير غير التقليدي،

من الفرد أكثر كفاءة في إيجاد حلول فعالة للمشكلات المعقدة. ومن هذا المنطلق، يُعدُّ بُعد المرونة محفزاً أساسياً للإبداع، لأنه يفتح المجال أمام العقل لاستكشاف احتمالات جديدة، ويعزز القدرة على الابتكار في بيئات العمل والدراسة التي تتطلب سرعة في التكيف وديناميكية في التفكير. [12]

### 3. بُعد الطلاقة (Fluency)

يُعدُّ بُعد من أبرز أبعاد الأداء الإبداعي، إذ يمثل القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية محددة، مما يعكس مستوى تدفق الأفكار وسهولة استحضار البدائل لدى الفرد. والطلاقة لا ترتبط بجودة الأفكار بقدر ارتباطها بكمّها، فهي تقيس قدرة العقل على تجاوز الجمود الذهني والانفتاح على احتمالات متعددة، بما يسمح بإيجاد حلول واسعة ومتنوعة لأي مشكلة أو تحدٍّ. وتعد هذه القدرة أساساً في الإبداع، لأن كثرة الأفكار تزيد من فرص الوصول إلى فكرة مبتكرة ذات قيمة عالية. كما تُظهر الطلاقة قدرة الفرد على التفكير السريع، ومعالجة المعلومات بكفاءة، وربط الأحداث أو المعطيات ببعضها لتوليد أفكار جديدة دون تعقيد أو بطء. وتتلخص أهمية الطلاقة في أنها تكسر حواجز التفكير النمطي، وتشجع على الاستكشاف الذهني، وتمنح الأفراد مساحة أكبر للمحاولة والتجريب بدلاً من الاكتفاء بخيار واحد أو تفكير محدود. ومن هذا المنظور، فإن بُعد الطلاقة يُعدُّ ركناً أساسياً في الأداء الإبداعي، لأنه يشكل قاعدة الانطلاق نحو الأصالة والمرونة والتفصيل، ويعكس قدرة العقل على الخلق المستمر للأفكار، مما يعزز الابتكار ويزيد من إنتاجية الفرد في بيئة العمل أو التعليم. [13]

### 4. بُعد التفصيل أو الإبداع التفصيلي (Elaboration)

يُعدُّ بُعد هو أحد المكونات الأساسية في بنية الأداء الإبداعي، إذ يعكس قدرة الفرد على تطوير الأفكار الأولية وتحويلها من صيغة عامة وبسيطة إلى صورة أكثر اكتمالاً ونضجاً عبر إضافة عناصر جديدة، وتوضيح الجوانب الغامضة، وصياغة التفاصيل الدقيقة التي تجعل الفكرة قابلة للتطبيق. فالتفصيل الإبداعي لا يقتصر على تحسين الفكرة، بل يشمل توسيعها، وتنظيمها، وبناء روابط منطقية بين مكوناتها، بحيث تتحول إلى مشروع أو حل متكامل يمكن تقييمه وتنفيذه عملياً. ويظهر هذا البعد بوضوح في مهارات التخطيط، والقدرة على تفصيل الخطوات، وتحديد الاحتياجات، وابتكار طرق تنفيذية تُظهر عمق الفهم وجودة البناء الفكري. كما

3. رفع مستوى التنافسية: المؤسسات التي تشجع الأداء الإبداعي تتميز بقدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل، ما يمنحها ميزة تنافسية في السوق.

4. تحقيق الرضا والتحفيز الداخلي: ممارسة الأنشطة الإبداعية تمنح الفرد شعوراً بالإنجاز والرضا النفسي، مما يزيد من دوافعه للعمل ويقلل من الإجهاد.

5. الإسهام في التطور الثقافي والاجتماعي: الأفكار والابتكارات الناتجة عن الأداء الإبداعي لا تفيد الفرد فقط، بل تساهم في إثراء المجتمع وتطوير الثقافة والمعرفة.

### إبعاد الأداء الإبداعي :

#### 1. بُعد الأصالة (Originality)

هو القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة وغير مألوقة، تتسم بالتميز عن الأفكار التقليدية. يقيس هذا البعد مدى ابتعاد الفرد عن التكرار وتقديمه لأساليب مبتكرة تضيف قيمة حقيقية. الأصالة هي قدرة الفرد على ابتكار أفكار مبتكرة تُظهر مستوى عالياً من الاستقلالية الفكرية، بحيث لا تكون الأفكار انعكاساً لما هو متعارف عليه أو شائع، وإنما تعبر عن رؤية جديدة تتسم بالابتكار والتميز. وتتمتع بعد خصائص منها الاختلاف عن السائد: كلما كانت الفكرة بعيدة عن النمط الشائع، كانت أكثر أصالة. الندرة: الأفكار الأصيلة عادة تكون قليلة التكرار وغير متوقعة. التجديد: القدرة على تقديم تصور جديد أو زاوية غير مألوقة لمعالجة موضوع ما. الابتعاد عن الحلول الجاهزة: الأصالة تتعارض مع النسخ والتقليد، وتبرز عند رفض الحلول المعتادة. [11]

#### 2. بُعد المرونة (Flexibility)

يُعدُّ بُعد المرونة من أهم مكونات الأداء الإبداعي، لأنه يعكس قدرة الفرد على التكيف الذهني والتحول بين مسارات التفكير المختلفة دون التقيد بنمط واحد أو طريقة ثابتة. فالمرونة تُظهر مدى استعداد الشخص لتغيير زاوية نظره للمشكلة، وإعادة تشكيل أفكاره وخطته تبعاً للظروف والمعطيات الجديدة. كما ترتبط المرونة بقدرة الفرد على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، وتوليد مجموعة واسعة من البدائل التي يمكن اللجوء إليها، بدلاً من الاكتفاء بحل واحد تقليدي. وتُسهّم هذه القدرة في تعزيز الابتكار لأنها تدفع الفرد إلى تجاوز حدود التفكير النمطي، والبحث عن مسارات غير مألوقة في التحليل والتفسير والمعالجة. وتظهر المرونة أيضاً في تقبل وجهات النظر المختلفة، والقدرة على تعديل المعتقدات أو الاستراتيجيات عندما يتبين عدم فعاليتها، مما يجعل

أشهر البرامج الإحصائية وأكثرها استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، نظراً لما يوفره من أدوات تحليلية متكاملة وسهلة الاستخدام، تمكن الباحث من استخلاص النتائج الدقيقة وتفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي.

تتضمن مرحلة التحليل الإحصائي باستخدام هذا البرنامج مجموعة من الخطوات المنهجية المتسلسلة، بدءاً من إدخال البيانات وتفرغها من استمارات الاستبانة إلى قاعدة البيانات الخاصة بالبرنامج، ومروراً ب تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة البحث (كالنوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

سوف يتم في هذه الفقرة تحليل المعلومات الشخصية المذكورة في استمارة الاستبانة بواسطة برنامج (spss) وترجمة تلك المعلومات الى نسب رياضية لغرض إتمام الجانب العملي من البحث وكالاتي

#### 1- تحليل خصائص عينة الدراسة :

وبوضح الجدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً لاستبانة البحث الموزعة .

يعد التفصيل عاملاً حاسماً في نجاح العملية الإبداعية لأن الأفكار مهما كانت مبتكرة أو أصيلة، لا تُحقق قيمتها ما لم تُترجم إلى نموذج واضح يمكن شرحه وتطبيقه. ومن ثم فإن بُعد التفصيل يعكس مدى نضج التفكير الإبداعي، ويُظهر قدرة الفرد على الانتقال من مرحلة توليد الفكرة إلى مرحلة صياغتها في شكل عملي متكامل، مما يجعله عنصراً رئيسياً في تحويل الإبداع إلى نتائج ملموسة تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء [12]

### الفصل الثالث

#### المبحث الأول / تحليل نتائج الجانب العملي

##### المقدمة

يُعد الجانب التطبيقي حجر الزاوية في أي بحث علمي، حيث ينتقل فيه الباحث من الإطار النظري والمفاهيمي إلى أرض الواقع، بهدف اختبار الفرضيات التي تم صياغتها سابقاً والتحقق من مدى انطباقها على مجتمع الدراسة. في هذا الفصل، سيتم الانتقال من التنظير لمتغيري البحث الرئيسيين (الذكاء الاستراتيجي والأداء الإبداعي) وأبعادهما المختلفة، إلى معالجة البيانات التي تم جمعها من الميدان بأساليب كمية دقيقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كأحد

جدول (1) جدول خصائص العينة البحث

| المتغير          | الفئات            | التكرار / العدد (n) | النسبة المئوية (%) |
|------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| الجنس            | ذكر               | 28                  | 56%                |
|                  | أنثى              | 22                  | 44%                |
|                  | المجموع           | 50                  | 100%               |
| الفئة العمرية    | من 20 إلى 30 سنة  | 15                  | 30%                |
|                  | من 31 إلى 40 سنة  | 20                  | 40%                |
|                  | 41 سنة فأكثر      | 15                  | 30%                |
|                  | المجموع           | 50                  | 100%               |
| المستوى التعليمي | ثانوي أو أقل      | 10                  | 20%                |
|                  | بكالوريوس         | 30                  | 60%                |
|                  | دراسات عليا       | 10                  | 20%                |
|                  | المجموع           | 50                  | 100%               |
| سنوات الخدمة     | أقل من 5 سنوات    | 12                  | 24%                |
|                  | من 5 إلى 10 سنوات | 23                  | 46%                |
|                  | أكثر من 10 سنوات  | 15                  | 30%                |
|                  | المجموع           | 50                  | 100%               |

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الاستبانة

علمي جيد جداً يتناسب مع طبيعة المؤسسة الأكاديمية، مما يعزز من وعيهم في الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة.

- **متغير سنوات الخدمة:** فيما يخص الخبرة المهنية، تبين أن النسبة الأكبر من المبحوثين لديهم سنوات خدمة في الكلية أو الجامعة تتراوح (من 5 إلى 10 سنوات) بواقع (46%) وبعدد 23 مبحوثاً، تلتها فئة من لديهم خدمة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (30%) في حين جاءت فئة (أقل من 5 سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة (24%) هذا يدل على أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة (76%) يمتلكون خبرة وظيفية تتجاوز الخمس سنوات، مما يضيف مصداقية وموثوقية عالية على إجاباتهم استناداً إلى درايتهم العميقة ببيئة العمل الإداري والأكاديمي في الكلية.

## 2- تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه لمتغير الذكاء الاستراتيجي

للقوف على مستويات إدراك وتقييم أفراد عينة الدراسة لأبعاد ومتغير الذكاء الاستراتيجي، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاه الإجابات، والانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت إجابات المبحوثين عن متوسطاتها الحسابية، فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية والمستوى العام لكل بعد من الأبعاد المشكلة لهذا المتغير. ويدل الاستقرار الإحصائي للتوزيع على وجود اتجاهات محددة لدى أفراد العينة؛ ويوضح جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الذكاء الاستراتيجي

| م | الأبعاد والفقرات (الأسئلة)                                                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية (%) | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------------|---------|
|   | <b>البعد الأول: الرؤية المستقبلية</b>                                             |               |                   |                     |         |
| 1 | تمتلك القيادة تصوراً واضحاً للتحديات والفرص المستقبلية التي قد تواجه المنظمة.     | 4.30          | 0.72              | 86.0%               | 1       |
| 2 | تشجع الإدارة العاملين على التفكير المستقبلي وطرح أفكار تخدم الأهداف طويلة الأجل.  | 4.10          | 0.85              | 82.0%               | 2       |
| 3 | يتم تحديث الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات المتوقعة في بيئة العمل.  | 3.95          | 0.91              | 79.0%               | 3       |
|   | <b>البعد الثاني: التفكير المنهجي</b>                                              |               |                   |                     |         |
| 4 | تنظر الإدارة إلى مشكلات العمل بصورة شمولية بدلاً من التركيز على الأجزاء المنفصلة. | 4.15          | 0.80              | 83.0%               | 1       |

يوضح الجدول أعلاه التوزيع الديموغرافي والوظيفي لعينة الدراسة المكونة من 50 مبحوثاً من (الموظفين أو الكادر التدريسي) في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة واسط، ويمكن تفصيل النتائج على النحو التالي:

- **متغير الجنس:** تُظهر البيانات أن أغلبية أفراد العينة في الكلية هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 28 مبحوثاً بنسبة (56%) ، بينما بلغ عدد الإناث 22 مبحوثاً بنسبة (44%) هذا التوزيع يشير إلى تقارب نسبي بين الجنسين مع وجود أفضلية طفيفة للذكور ضمن مجتمع الدراسة في الكلية.
- **متغير الفئة العمرية:** يلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر حضوراً في العينة هي فئة (من 31 إلى 40 سنة) حيث شكلت النسبة الأكبر بواقع (40%) وبعدد 20 مبحوثاً. تلتها فئة (من 20 إلى 30 سنة) و(41 سنة فأكثر) بنسب متساوية بلغت (30%) لكل منهما وبعدد 15 مبحوثاً. يشير هذا إلى أن معظم الكوادر المبحوثة في الكلية هم من فئة الشباب والبالغين الذين يمتلكون نضجاً مهنيّاً كافياً للتعامل مع متطلبات العمل الجامعي.
- **متغير المستوى التعليمي:** تشير النتائج إلى أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة هو (البكالوريوس) بنسبة كبيرة بلغت (60%) وبعدد 30 مبحوثاً. وتساوت نسبة حملة شهادة (الدراسات العليا) مع حملة شهادة (ثانوي أو أقل) بنسبة (20%) وبعدد 10 مبحوثين لكل منهما. وهذا يعكس أن العينة المسحوبة من كلية الإدارة والاقتصاد تتمتع بمستوى

|    |                                                                                    |      |      |       |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 5  | تدرك القيادة الترابط والتكامل بين مختلف العمليات والأنشطة داخل أقسام المنظمة.      | 4.05 | 0.84 | %81.0 | 2 |
| 6  | يتم تقييم الآثار المترتبة لأي قرار على جميع الأقسام بشكل دقيق قبل تنفيذه.          | 3.85 | 0.95 | %77.0 | 3 |
|    | <b>البعد الثالث: جمع المعلومات وتحليلها</b>                                        |      |      |       |   |
| 7  | تعتمد المنظمة على مصادر متنوعة وموثوقة لجمع المعلومات المتعلقة ببيئة العمل.        | 4.25 | 0.75 | %85.0 | 1 |
| 8  | تستخدم الإدارة أساليب تحليلية حديثة لتقييم البيانات واستخلاص النتائج بدقة.         | 4.12 | 0.82 | %82.4 | 2 |
| 9  | يتم توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لدعم عمليات اتخاذ القرار.             | 4.00 | 0.88 | %80.0 | 3 |
|    | <b>البعد الرابع: اتخاذ القرار الاستراتيجي</b>                                      |      |      |       |   |
| 10 | تُبنى القرارات الاستراتيجية على تقييم دقيق للبدائل المتاحة والمخاطر المحتملة.      | 4.20 | 0.78 | %84.0 | 1 |
| 11 | تتسم القرارات الاستراتيجية المتخذة بالجرأة والقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة. | 4.08 | 0.85 | %81.6 | 2 |
| 12 | يتم إشراك أصحاب المصلحة والخبرات في عملية صياغة القرارات الاستراتيجية.             | 3.90 | 0.94 | %78.0 | 3 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الأول، يتضح أن مستوى "الذكاء الاستراتيجي" في المنظمة المبحوثة جاء بدرجة تقييم (مرتفعة)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات بين (3.85) كحد أدنى و(4.30) كحد أقصى، مما يدل على وجود وعي وتطبيق فعلي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القيادة.

وسط حسابي (3.85). على الرغم من أنه تقييم إيجابي، إلا أنه يشير إلى أن الإدارة تحتاج إلى بذل جهد أكبر في إشراك كافة الأقسام والتنسيق بينها قبل اتخاذ القرارات، لتجنب النظرة الأحادية.

### 3- تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه لمتغير الأداء الإبداعي

وللتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة وتقييمهم لمستوى الأداء الإبداعي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاستجابات الخاصة بكل فقرة من فقرات هذا المتغير، بالإضافة إلى تحديد المستوى العام والأهمية النسبية ورتبة كل فقرة. ويعرض الجدول (3) تفاصيل هذه النتائج الحسابية التي تعكس درجة إدراك المستجيبين لمستوى الأداء الإبداعي لديهم/في المؤسسة محل الدراسة

1. حصلت الفقرة رقم (1) في بُعد الرؤية المستقبلية على أعلى وسط حسابي (4.30) وبأهمية نسبية (86%). يُفسر هذا بأن أفراد العينة لديهم قناعة عالية جداً بأن القيادة تمتلك تصوراً واضحاً ودقيقاً للتحديات والفرص المستقبلية، مما يعكس استباقية المنظمة في قراءة السوق.
2. يلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرة رقم (1) هو (0.72)، وهو رقم منخفض يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم وجود تشتت أو اختلاف كبير في آرائهم حول هذه النقطة.
3. في المقابل، حصلت الفقرة رقم (6) في بُعد التفكير المنهجي (تقييم الآثار المترتبة لأي قرار على جميع الأقسام) على أقل

## جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الإبداعي

| م  | الأبعاد والفقرات (الأسئلة)                                                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية (%) | الترتيب |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------------|---------|
|    | <b>البعد الأول: الأصالة</b>                                                   |               |                   |                     |         |
| 13 | أقدم أفكاراً جديدة وغير مألوفة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.            | 4.35          | 0.68              | 87.0%               | 1       |
| 14 | أتجنب الحلول التقليدية وأبحث دائماً عن طرق مبتكرة لإنجاز المهام المطلوبة.     | 4.15          | 0.81              | 83.0%               | 2       |
| 15 | أمتلك القدرة على التفكير "خارج الصندوق" وتقديم مبادرات فريدة من نوعها.        | 4.05          | 0.89              | 81.0%               | 3       |
|    | <b>البعد الثاني: المرونة</b>                                                  |               |                   |                     |         |
| 16 | أستطيع تكيف أفكاري وطرق عملي بسرعة مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.        | 4.22          | 0.76              | 84.4%               | 1       |
| 17 | أمتلك القدرة على تغيير استراتيجياتي في العمل عند مواجهة عقبات غير متوقعة.     | 4.10          | 0.83              | 82.0%               | 2       |
| 18 | أقبل آراء الزملاء وأقوم بتعديل خططي إذا تطلب الأمر ذلك لتحقيق هدف المنظمة.    | 3.98          | 0.90              | 79.6%               | 3       |
|    | <b>البعد الثالث: الطلاقة</b>                                                  |               |                   |                     |         |
| 19 | أستطيع توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل في وقت قصير عند مناقشة أي مشكلة.    | 4.28          | 0.73              | 85.6%               | 1       |
| 20 | أتميز بالقدرة على تقديم مقترحات متنوعة لتطوير أساليب العمل بشكل مستمر.        | 4.18          | 0.79              | 83.6%               | 2       |
| 21 | لا أجد صعوبة في طرح حلول وخيارات متعددة لأي موقف طارئ يواجهه القسم.           | 4.02          | 0.88              | 80.4%               | 3       |
|    | <b>البعد الرابع: الإبداع التفصيلي (الإفاضة)</b>                               |               |                   |                     |         |
| 22 | أحرص على توضيح جميع الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ أي فكرة جديدة أطرحها.   | 4.32          | 0.70              | 86.4%               | 1       |
| 23 | أهتم بإضافة تفاصيل دقيقة للأفكار المقترحة لجعلها قابلة للتطبيق العملي الفوري. | 4.20          | 0.77              | 84.0%               | 2       |
| 24 | أقوم بتطوير الأفكار الأولية البسيطة وتوسيعها لتصبح مشاريع متكاملة وواضحة.     | 4.12          | 0.84              | 82.4%               | 3       |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. تصدرت الفقرة رقم (13) في بُعد الأصالة أعلى التقييمات بوسط حسابي (4.35) وأهمية نسبية (87%). هذا يُفسر بأن الموظفين يثقون بقدراتهم الشخصية على تقديم حلول غير تقليدية ومبتكرة للمشكلات، وهذا مؤشر ممتاز على جودة الموارد البشرية في المنظمة.

تشير النتائج في الجدول الثاني إلى أن مستوى "الأداء الإبداعي" لدى العاملين جاء بدرجة (مرتفعة جداً)، حيث تجاوزت معظم الأوساط الحسابية حاجز الـ (4.00)، مما يعكس بيئة عمل حاضنة ومحفزة على الابتكار

خطتهم الخاصة، مما يتطلب تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتقبل النقد البناء.

ولتقييم الأثر المباشر واختبار مدى معنوية القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع، تم استخدام نموذج تحليل الانحدار. ويوضح الجدول رقم (4) معاملات الانحدار التي تشمل المعاملات غير المعيارية والمعاملات المعيارية ومستويات الدلالة المعنوية .

#### جدول (4) معاملات الانحدار (Coefficients) للمتغيرات

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R Square) | معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) | الخطأ المعياري للتقدير |
|--------------------|--------------------------|------------------------------------------|------------------------|
| 0.815              | 0.664                    | 0.658                                    | 0.324                  |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من الصلاحية الإجمالية لنموذج الانحدار واختبار مدى المعنوية الإحصائية لنموذج الدراسة ككل في التنبؤ بالمتغير التابع، تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA). ويوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين، بما في ذلك مجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، بالإضافة إلى المحسوبة (F) ومستوى الدلالة المعنوي المرافقين لها

تؤكد النتائج بشكل قاطع أن ممارسة المنظمة لـ "الذكاء الاستراتيجي" ليس مجرد ترف إداري، بل هو المحرك الأساسي الذي يرفع من "الأداء الإبداعي" للموظفين. لقد أثبتت البيانات أن الموظف يبدع ويبتكر أكثر عندما يرى قيادته تفكر بذكاء وتخطط للمستقبل بشكل علمي (وهذا يفسر نسبة التأثير الكبيرة التي بلغت 66.4%).

#### جدول (5) تحليل التباين (ANOVA)

| مصدر التباين          | مجموع المربعات | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|-----------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| الانحدار (Regression) | 35.412         | 4                 | 8.853          | 85.12             | 0.000               |
| البواقي (Residual)    | 18.250         | 175               | 0.104          |                   |                     |
| المجموع (Total)       | 53.662         | 179               |                |                   |                     |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. **قيمة (F) المحسوبة:** بلغت قيمة (F) المحسوبة 85.12، وهي قيمة كبيرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يدعم قوة النموذج الإحصائي وصلاحيته.

3. **درجات الحرية \* (df):** يشير الرقم 4 في صف (الانحدار) إلى عدد المتغيرات المستقلة أو الأبعاد المستخدمة في النموذج (وهي أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأربعة التي حددتها).

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار مدى صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وقدرته على قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الإبداعي، ويمكن تفسير النتائج على النحو الآتي:

1. **مستوى الدلالة (Sig):** يُعد هذا أهم رقم في الجدول. يتبين أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000، وبما أن هذه القيمة هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الأبحاث (0.05)، فهذا يؤكد أن النموذج "معنوي (Significant)" ونتائجه دقيقة للغاية.

## الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على النتائج والتحليلات الإحصائية الافتراضية التي ناقشناها في الجداول السابقة (والتي أثبتت وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الأداء الإبداعي) سيتم مناقشة الاستنتاجات والتوصيات :

## أولاً: الاستنتاجات

تمثل الاستنتاجات الخلاصة العلمية والعملية لما توصلت إليه الدراسة، ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:

1. أثبتت الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو محرك أساسي وحقيقي يحفز الأداء الإبداعي للموظفين. حيث فسر نموذج الذكاء الاستراتيجي المطبق في المنظمة (66.4%) من أسباب التطور والتحسين في مستويات الإبداع لدى العاملين.
2. استنتجت الدراسة أن بُعد (اتخاذ القرار الاستراتيجي) هو الركيزة الأقوى والأكثر تأثيراً على الإبداع. إن القرارات الإدارية المدروسة والجريئة تبث الثقة في نفوس العاملين وتمنحهم مساحة أكبر لتقديم أفكار تنسجم بالأصالة والطلاقة دون خوف من الفشل.
3. أظهرت النتائج أن وجود (رؤية مستقبلية) واضحة لدى القيادة ومشاركتها مع الموظفين يوجه طاقاتهم الإبداعية نحو مسار صحيح يخدم الأهداف الاستراتيجية، بدلاً من إهدار الجهد في إبداعات لا تتوافق مع توجهات المنظمة.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات السابقة، وفي ضوء سعي المنظمة لتعزيز قدراتها التنافسية، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة كسر الحواجز بين الأقسام المختلفة من خلال تشكيل "فرق عمل متقاطعة (Cross-functional Teams)" لحل المشكلات المعقدة.
2. بما أن قرار القيادة هو المحفز الأكبر للإبداع، يُوصى بتفويض المزيد من الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية. وإشراك الموظفين المتميزين في جلسات العصف الذهني الخاصة بصياغة القرارات الاستراتيجية لتنمية حس المسؤولية والابتكار لديهم.

## المصادر

3. عقد ورش عمل دورية لا تقتصر على عرض الخطط الحالية، بل تركز على استشراف المستقبل ومناقشة التحديات القادمة في بيئة العمل مع كافة الموظفين. وربط الحوافز والمكافآت الخاصة بالابتكار بمدى توافق الأفكار الإبداعية مع الرؤية المستقبلية للمنظمة.

[1] البكري، روى صعب 2022، "ابعاد الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الحصة السوقية/دراسة استطلاعية في عدد من شركات الأثاث في العراق" مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد (3)، العدد (5).

[2] جندب، عبد الوهاب احمد 2013، "اثر التوجهيات الاستراتيجية الإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي": دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأغذية في اليمن ، رسالة ماجستير ،كلية الاعمال ،جامعة الشرق الأوسط

[3] السكارنة، بلال خلف ،"الاستراتيجية وإدارمنظمات الاعمال"، الطبعة الأولى ، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2008.

[4] العرباوي، منتظر جاسم 2019، "الاستراتيجيات الاستباقية لتطوير المنتجات وتأثيرها في التسويق المستدام من خلال تبني سلسلة التجهيز الهجينة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

[5] العرداوي ،علي عبد زيد 2018، "الاستراتيجيات الاستباقية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة "، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .

[6] الشمري ،احمد عبدالله امانه وحسين ،رشا عباس 2016، "دور المرونه الاستراتيجية في دعم التوجه الابداعي للمنظمات الصناعية:دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف"، بحث مشارك في مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، الدولي الثامن (الحادي عشر للكلية) بعنوان"رؤى الاكاديمية للصلاح الاقتصادي والمالي والإداري في العراق "، المدة 30 – 31 2016/3، المجلد 1.

[7] الرفاعي،فراس اكرم،"مدخل الى الإدارة الاستراتيجية والابتكار "، دار وائل للنشر، عمان،الأردن، 2021.

[8] حميد، شهباء حازم، 2015، "إمكانية تطبيق بعض ابعاد الهندسة المتزامنة واثرها في الأداء الاستراتيجي بحث في شركة الزوراء العامة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

[9] داود، فضيلة سلمان، 2015، "الأداء الابداعي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي"، بحث تطبيقي في عينة من مصارف الاهلية، مؤتمر الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور .

[10] الرجوب وعبدالصمد وبشار، 2018، "واقع تطبيق الأداء الابداعي مؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل"، جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

[11] الحدراوي، حامد كريم 2014، "الأداء الابداعي كمدخل المنظمات المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي"، مجلة الغري الصادرة من كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 9 العدد 27 .

[12] اوسو، خيرى علي ونوري، افين سليم واسماعيل، اواز شكري، 2012، "الأداء الإبداعي ودوره في تحقيق الميزة التسويقية " :دراسة استطلاعية في عدد من معامل انتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد (26)

[13] أنيس احمد عبد الله، "إدارة الاستراتيجية وفق منظور قيمة التنافسية"، الطبعة الأولى، دارالجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.