

Strategic Intelligence and its Impact on Creative Performance: A Study of its Analysis in the Ministry of Electricity

Raed Abdul Jabbar Khudhur

Phd. Student at Manouba University, Tunisia

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي / دراسة تحليله في وزارة الكهرباء

المدرس المساعد: رائد عبد الجبار خضر بخيت

Received: 02 January, 2022 Accepted: 22 February, 2022 Online: 05 March, 2022

ABSTRACT

The research objectives focused on testing the impact of strategic intelligence with its dimensions (forecasting, systems thinking / future vision, motivation, partnership) in improving the creative performance of a sample of leaders of the Iraqi Ministry of Electricity and its dimensions (risk, flexibility, sense of problems, originality), and given the importance of the two variables for the ministry from the perspective of My application touches its reality on the one hand, and the sample (general managers, assistant general managers, directors of power plants, heads of departments, unit officials) on the other hand, and in order to adopt the pillars of strategic intelligence to improve creative performance as a goal viewed from different angles and on this basis, it was The research problem (Was the Ministry of Electricity able to adopt strategic intelligence in improving its creative performance?), so that this question would be a research goal. , to collect and analyze through the statistical program (SPSS V.28) and through the appropriate statistical methods, so that the analysis of the practical side reaches the most prominent result (with the high availability of the search variables, with the ministry's investment of strategic intelligence in improving creative performance through the two dimensions of systems thinking and partnership).

Keywords: strategic intelligence; creative performance; foresight; sense of problems

المستخلص:

تركزت الأهداف البحثية في اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير بأسلوب النظم/ الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحسين الأداء الإبداعي لعينة قيادات وزارة الكهرباء العراقية وبأبعاده (المخاطرة، المرونة، الإحساس بالمشكلات، الأصالة)، ونظراً لأهمية المتغيرين للوزارة من منظور تطبيقي يلامس واقعها تطبيقاً من جهة، والعينة (المديرين العامين، معاوني المديرين العامين، مديري محطات توليد الكهرباء، رؤساء الأقسام، مسؤولي الوحدات) من جهة أخرى، ولأجل تبني دعائم الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء الإبداعي كهدف يُنظر إليه من زوايا مختلفة وعلى هذا الأساس، فكانت مشكلة البحث (هل استطاعت

وزارة الكهرباء من اعتماد الذكاء الاستراتيجي في تحسين أدائها الابداعي؟)، ليكون هذا التساؤل هدف بحثي ، تمكن البحث من اختيار المنهج الوصفي ، ليعتمد بذلك استبانة ، اذ كانت عينة البحث (89) وزعت عليهم من مجتمع كلي (150)، لتجمع وتحلل عبر البرنامج الاحصائي (SPSS V.28) وعبر الأساليب الإحصائية المناسبة ، ليصل تحليل الجانب العملي الى ابرز نتيجة (بتوفر متغيري البحث بشكل مرتفع، مع استثمار الوزارة للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الإبداعي من خلال البعدين التفكير بأسلوب النظم، والشراكة).

الكلمات الرئيسية: الذكاء الاستراتيجي، الأداء الابداعي، الاستشراف، الإحساس بالمشكلات.

المقدمة

عندما تتعامل وزارة الكهرباء مع بيئة ذات لا تأكد مرتفع لاسيما عندما تخطط لأمد بعيد ، فإن التقيد بالخطة الموضوعية سلفاً يحتاج لذكاء استراتيجي يتناسب وتلك ظروف البيئة وصولاً الى تحسين البيئة الداخلية لها، وحتى تبلغ مستوى مرضي من الأداء الإبداعي ينبغي عليها التمسك بذكاء استراتيجي ينظر الى المستقبل وفق رؤية تدعو الى تجميع الموارد وحشدها لتحقيق الغاية من التخطيط، وفق منظور عقلائي يعتمد ادراك الموقف، وتوليد البدائل المرنة، وفق المعايير القانونية وبمعيار أخلاقي يتلاءم والبيئة الاقتصادية ، مع إمكانية التطبيق وتقييم كل بديل وباستناد معلومات وبيانات ومعرفة توثق التصرفات والتكتيكات الموجهة للمستقبل ، وصولاً الى تحقيق الأداء الإبداعي الذي يستحسنه أصحاب المصلحة.

لقد أصبح الإبداع ضرورة ملحة وأساسية في جميع مجالات عمل الوزارة ، فمن خلال مكوناته تصبح امكانياتها على مواكبة الانفجار المعرفي والتقدم التقني والمخترعات والتكنولوجيا المستخدمة في انجاز المهام الحالية، في عالم متصف بالتعقيد وشيوع مختلف المشكلات التنظيمية، ليصبح معها الإبداع والابتكار الحل الوحيد الذي يجعلها اكثر قدرة على مسايرة متطلبات العصر، حتى يصبح ادائها فاعلاً ويسهم في تنمية المجتمع وإيجاد حلول لأي مشكلات تواجهه في المستقبل على مستوى تجهيز الطاقة، فلم تعد الأساليب التقليدية المتمركزة حول اداءه والتي تهتم بالكم وليس الكيف مناسبة لإعداد موظف قادر على التكيف مع التغيرات السريعة جداً في نمط عملها، لذا بدأت الحاجة إلى الاهتمام بطاقات المورد البشري، والعمل على استثمارها استثماراً جيداً، فالمنظمات الرقابية لا ترقى وتتطور دون الموهوبين والمبدعين لأنهم ركائز أساسية وضرورية لمجتمع متقدم،

فهم ينتجون المعرفة ويطورونها ويطوعونها للتطبيق، وهم يمثلون الأمل في حل المشكلات التي تعيق التقدم الحضاري المنشود، وعلى هذا الأساس أصبح الذكاء الاستراتيجي ضرورة ملحة لعملها والناجمة عن سلوكيات توظفها القيادة لضمان وتعزيز ولاء موظفيها من خلال تنمية حالات الابداع وادراك البيئة ومتغيراتها والناجمة عن اندماجهم في رؤيتها ورسالتها وقيمها واهدافها، فضلاً عن ابتكار لخريطة الطريق توجه صناع القرار نحو قرارات اكثر وعياً، تلبي حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفرها في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة المطلوبة وصولاً لصناعة قراراتهم عقلانية، فضلاً عن توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية بأزائها، وتمكينها من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها، وتشكيل القنوات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجود الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى، والنهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، وعلى هذا الأساس صاغ الباحث مشكلة البحث من منطلق تساؤل رئيس (هل استطاعت وزارة الكهرباء من توظيف الذكاء الاستراتيجي في تحسين اداءه الإبداعي؟)،

اولا -المشكلة البحثية : تتعامل الدراسة مع واحدة من أهم المنظمات في العراق ان لم يكن أهمها الا وهي وزارة الكهرباء التي تعد الجهة المسؤولة عن تجهيز الكهرباء لكافة الجهات العاملة بصيغها الرسمية وغير الرسمية في البلد ، فهي المجهزة للطاقة للمواطنين والشركات والمنظمات القطاع الخاص والعام والمختلط، كما تقوم بتطوير الشبكات وتجهيز الطاقة الكهربائية بشكل يتلاءم وحجم الطلب، وعلى أساس ذلك صيغت المشكلة الرئيسة للبحث (الى أي مدى يؤثر مستوى الذكاء الاستراتيجي لقيادات وزارة الكهرباء في ما تحقق من اداء ابداعي؟) وتتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية التالية-

1- الى أي مدى تتمتع قيادات وزارة الكهرباء بالذكاء الاستراتيجي؟

2- ما مستوى وطبيعة الأداء الإبداعي المقدم في وزارة الكهرباء؟

3- ما مستوى ادراك الادارات العاملة في وزارة الكهرباء لأهمية عمليات الذكاء الاستراتيجي في تسيير أداء الوزارة؟

4- ما نوع وقوة واتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الابداعي؟

ثالثا : أهمية البحث:

ينظر الى اهمية اي دراسة عبر محورين أساسيين أولهما الأهمية النظرية التي تتمتع بها متغيرات الدراسة وثانيهما يبرز في أهمية القطاع الميداني الذي تعالجه الدراسة في جانبها التطبيقي، وفي دراستنا الحالية التي تتعامل مع متغيرات مهمة في حقل العمل الرقابي والمالي فضلا عن معالجتها لمتغيرات تنظيمية وسلوكية مهمة في اطار العمل الميداني، لذا فان هذه الدراسة تتسم بالأهمية المتمثلة بالنقاط التالية:

أ - الأهمية النظرية (المعرفية) :

1- تبرز أهمية البحث في تعاملها مع ابعاد ومتغيرات متنوعة وتقع ضمن منظومة الفكر المالي والرقابي والاداري في بعدين غاية في الأهمية يتمثلان في (الذكاء الاستراتيجي / الأداء الإبداعي) وذلك لترسيخ وعي وفهم واضح لملامح المتغيرين الرئيسيين للبحث.

2- أهمية بيان التأسيس النظري للعلاقة التي تربط المتغيرين وأبرز ما قدمه رواد الفكر الإداري والباحثين في ابراز تفاصيل المتغيرين وذلك التأسيس .

3- يمكن عده في حقل العمل الفكري المالي والرقابي على وجه التحديد رفاً جديداً للمكتبة الأكاديمية بالذات فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة اذ انها عالجت علاقة لم يتم الخوض فيها على حد اطلاع الباحث بالصيغة التي هي عليها الآن.

4- يستهدف البحث قيادات وزارة الكهرباء من مديريين، لتؤخذ آرائهم حول متغيرين يجمعان لأول مرة في انموذج فرضي، يهدف الى اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء الإبداعي.

ب - الأهمية العملية (الميدانية):

1- تبلورت أهمية الدراسة في اختيار المنظمة الأبرز والاهم وفق المعايير الاقتصادية (وزارة الكهرباء) كموقع لاستيعاب الآراء الفكرية والتعرف عليها بشكل واقعي ، لذلك تتبع الأهمية هنا من أهمية هذه المنظمة التي أصبحت الآن في صدارة اهتمام المسؤولين على المستوى المحلي والدولي فأداء وزارة

الكهرباء يؤشر وبشكل دقيق مستوى ما يتمتع به أي بلد من تطور اقتصادي والتزام بمعايير الشفافية والانتاجية الرصينة المرضية لجمهورها.

2- تبرز أهمية البحث من خلال بناء منهج واطار علمي لنموذج متكامل يعالج المتغيرات بنظرة شاملة تمتد من الاسباب وتنتهي بالنتائج فضلا عن تبنيها لمعايير عالمية ذات موثوقية في انتاج الطاقة وبحسب معايير الجودة وتم تطبيقها في المنظمات العالمية المناظرة في سبيل دعم صور الاداء في الحقل الميداني للبحث كمحاولة لمطابقة تلك المعايير العالمية.

3- تبرز الأهمية الميدانية من خلال عكس صورة عدد من الجوانب التي تعد متراجعة في أوجه الاداء للوزارة محل الدراسة الميدانية وبالتالي فأنها تقدم مؤشر تنبيه للقائمين على ذلك المفصل في سبيل تعزيز الجوانب الايجابية والعمل على ايجاد الحلول لحالات الاختلال الهيكلي والادائي.

رابعا : اهداف البحث :

يمكن بيان ابرز اهداف البحث الحالي في الاتي:

- 1- محاولة تسليط الضوء على مستوى ما تمتلكه قيادات وزارة الكهرباء من نكاه الاستراتيجي والتي تنعكس في صيغة ممارسات وقرارات.
- 2- توضيح شكل ومضمون ابعاد الأداء الإبداعي في المخرجات التي تقدمها كوادر وزارة الكهرباء .
- 3- معرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الإبداعي ونوع التأثير للمتغير التفسيري في المتغير المستجيب.
- 4- بناء تأصيل نظري خاص بالأبعاد الأساسية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي كونه متغير للوزارة من جهة والارتقاء بعمليات الاداء الابداعي لدى قيادتها من جهة أخرى .
- 5- تقديم مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية مقدمة للباحثين لتسليط الضوء وبذل الجهود في معالجة متغيرات او اطر متنوعة لم تغطيها الدراسة الحالية.

خامساً: منهج البحث

يمثل منهج البحث عملية تصميم يتم من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات بهدف جعلها تحقق اغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية ، وتعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة للدراسات

الإدارية والذي يتمثل بجمع معلومات حقيقة ومفصلة للظاهرة المبحوثة في مجتمع المنظمة محل الدراسة ويوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات ليقترن الوصف بالتحليل لمتغيرات الدراسة وهذا يتناسب مع المتغيرات المبحوثة ، فضلاً عن استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بالمنظمة المبحوثة ليتسنى التعمق في الدراسة والتوسع في جميع جوانبها ،

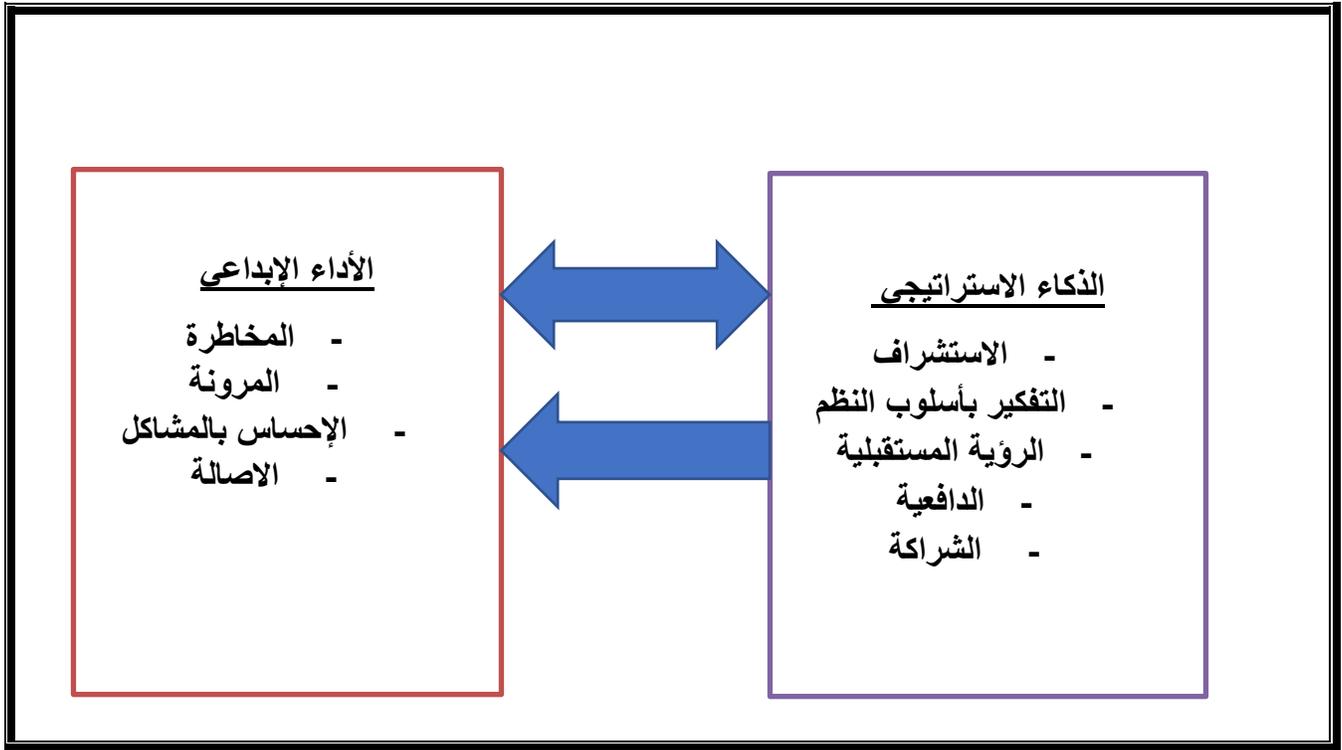
وتكمن أهميته في استطلاع جميع المتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة والاستناد عليها في التنبؤ بجوانب القصور والضعف والصعوبات في إجراءات تطبيق الدراسة

سادساً - مخطط البحث الفرضي

بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بتوليف نموذج مطور وافتراضات تجسد مخططاً للعلاقات الارتباطية التي تضمنت متغيرات البحث المتمثلة بـ

1- المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتمثل بالأبعاد الاستشراق، التفكير بأسلوب النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.

2- المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي) والمتمثل بالأبعاد المخاطرة، المرونة، الإحساس بالمشكلات، الأصالة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

سابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية للبحث: يؤثر الذكاء الاستراتيجي وابعاده في الأداء الإبداعي تأثيراً معنوياً

ثامناً: الجانب النظري:

1. الذكاء الاستراتيجي:

من خلال التطورات والتغيرات الكثيرة التي ميزت بيئة الأعمال أصبحت المنافسة شديدة سيما بعد استخدام المنظمات للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وأيضاً صياغة الاستراتيجيات الأساسية بالنسبة لها فضلاً عن توفر قاعدة معلومات لتلبية احتياجات الجهات المعنية ويلبي الذكاء الاستراتيجي احتياجات صناع القرار رفيعي المستوى ويركز بشكل رئيسي على الأنشطة الاستباقية، ويدعم نشاط الذكاء الاستراتيجي بمعلوماته الشاملة حول البيئة الخارجية استراتيجية المنظمة بشكل صريح ويكون بمثابة توجيه مناسب

لصناع القرار في المنظمة، ويجلب المعلومات ذات القيمة المضافة والمعارف من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسات (4: 2020, Manuel)

وقد بدأ الكتاب والباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي وأوردوا مفاهيم متعددة للذكاء الاستراتيجي ومن ضمنها التعريفات المدرجة :

اذ عرف (245: 2017, Baei et al) الذكاء الاستراتيجي على انه (النظام المتكون من ابعاد عدة ضرورية لانشاء صورة واضحة عن المستقبل وتتخلص هذه الابعاد في الاستشراف و الرؤية والدافع) فيما يرى (العامري، 2018: 48) الذكاء الاستراتيجي على انه (القدرة التي يتمتع بها الفرد التي من خلالها يحيط بالعلم وتمكنه من صناعة قرارات صائبة وإنجاز الأنشطة بأفضل أسلوب)

وعرفه (20: 2019, Abd & Kudair) على انه (مجموعة من الإجراءات والأنشطة المستخدمة للعثور على جميع معلومات الأعمال وتحليلها وتقييمها من أجل تحقيق هدف معين ومحدد، وتركز بشكل أساسي على القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لأحد الأعمال)

ويعرفه (38: 2021, Alhamadi) بانه (قدرات يتمتع بها قادة المنظمات ومن خلالها يمكنهم الاعتماد على نظام معلوماتي يؤمن الحصول على المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم الاستفادة من المادة الفكرية الناتجة عنها في اتخاذ قرارات وعمليات تساعد في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة)، بينما أشارت (عبد الوهاب، 2022: 25) الى الذكاء الاستراتيجي على انه (سمة يتصف بها قيادات المنظمات والتي تعد احد المؤهلات والقدرات العقلية والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب من اجل حل الازمات ومواجهة كافة المشكلات بطريقة تضمن بقاء المنظمة وتحقق لها الميزة التنافسية)، ومن خلال اطلاع الباحث على التعريفات المشار اليها وغيرها من تعريفات الذكاء الاستراتيجي تظهر عدد من الملاحظات يمكن تلخيصها في النقاط ادناه :

أ. هنالك من ينظر الى الذكاء الاستراتيجي على انه عملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الزبائن والمنافسين والأسواق بشكل منهجي عبر الوسائل القانونية وتحليلها لدعم عمليات اتخاذ القرار والتوسع في الميزة التنافسية.

ب. يتعامل بعض الباحثين مع الذكاء الاستراتيجي على انه قدرات ومهارات يمتلكها المفكرين من القيادة العليا والتي تتضمن النظرة الثاقبة للمستقبل استناداً للتغيرات السريعة في البيئة، ومن ثم توظيف ما توصلوا إليه من أفكار ومعرفة من اجل تطوير استراتيجيات مناسبة تساهم في دعم عملية اتخاذ القرارات بشكل فاعل.

ت. بينما يتعاطى البعض الاخر مع الذكاء الاستراتيجي كونه عملية يمكن من خلالها زيادة الميزة التنافسية للأعمال عن طريق الاستعمال الذكي للمعلومات المتاحة في صنع القرار .

ث. ويشير البعض للذكاء الاستراتيجي بانه نظام يتكون من عدة أبعاد ضرورية لإنشاء صورة واضحة عن المستقبل المشرق للمنظمة .

وبناءً على ما ورد أعلاه يرى الباحث أنه يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي اجرائياً على انه (مجموع متكامل من القدرات العقلية التي يتصف به قادة المنظمات الناجحين بما يمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة في ظل الظروف الطبيعية والطارئة وبما يحقق حالة من التفوق للمنظمة إزاء نظيراتها من المنظمات).

2. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يمكن وصف الذكاء الاستراتيجي بان له الدور الفاعل فاعلاً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات المنظمة، والغرض منه المساعدة في تعزيز أهداف المنظمة عن طريق تقليل حالات عدم اليقين كما أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة والعمل من أجل الصالح العام (Maccoby & Scudder,2011:32)، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وتشخيص وتحديد المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تمكن المدراء في تحديد البرامج والسياسات الخاصة بالمنظمة وتظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ومساعدة المنظمة في البقاء على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي سوف تتجه إليه المنظمة والتركيز على النشاطات الاستباقية (قاسم، 2019: 49)

ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً فاعلاً في معرفة التغيرات التي تحدث في السوق والتكنولوجيا الجديدة مما يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية وكذلك يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في صياغة الخطط والسياسات وعمليات التغيير والتطوير للارتقاء بمستوى العاملين ومواجهة التغيرات (عطا، 2015: 58)، كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف تلك المخاطر والتهديدات بطريقة تمكن المدراء القدرة على تحديد برامج وسياسات المنظمة (الظالمي، 2016: 49) ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في الاضطلاع بمهمة الكشف عن قضايا التحول الكبيرة أو المعقدة من أجل توضيحها في شكل أكثر قابلية للفهم كما ويشار إلى أن الذكاء الاستراتيجي يوفر للمدراء المعلومات اللازمة التي يحتاجونها بدلاً من أن يحصلوا على كم هائل من البيانات، فضلاً عن مساعدته القادة على ابتكار وسائل وطرق جديدة للتعامل مع الفرص وذلك من خلال اكتشافه وتحديد تلك الفرص في وقت مبكر، وأنه ينشط عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة ويعزز استخدامه كأداة مهمة لتحقيق أهداف المنظمة (Baei & et al,2017 :244) ، وقد بين (Bratianu,2017 :13) أهمية الذكاء الاستراتيجي في عمل المنظمات من خلال:

- أ. يساعد على تجنب المفاجأة الاستراتيجية من خلال توفير إنذار مبكر من التهديدات التنافسية.
- ب. يساعد المديرين التنفيذيين على تحدي معتقداتهم الخاصة من خلال تسليط الضوء على النقاط التجارية الغامضة، أو الافتراضات غير الصحيحة حول الساحة التنافسية.
- ت. يساعد على ضمان استناد القرارات والإجراءات إلى التبصر والبصيرة بدلاً من الشعور الغريزي أو تجربة الصناعة وحدها .
- ث. يساعد على تقديم تقرير غير متحيز مع عدم وجود مصلحة في نتيجة القرار .
- ج. يعزز الثقافة التنافسية في المنظمة عن طريق زيادة الوعي التنافسي
- ح. يساعد على تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمنظمة والحاجة إلى مكافحة التجسس والتدابير المضادة .
- خ. يساعد على تقليل حالة عدم اليقين.

ويرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً بارزاً في كل مجالات المنظمة وخططها المستقبلية من خلال توفير المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة حول مستقبل المنظمة، وكذلك يبرز دوره في مواجهة المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها المنظمات وتحديده للفرص المتاحة.

من خلال ما تم الإشارة إليه في أكثر من موضع في المبحث الحالي فإن أهمية الذكاء الاستراتيجي حملت معها تنوعاً كبيراً في المحاولات البحثية الساعية نحو تحديد أهم الأبعاد الخاصة بهذا المتغير وبالتالي ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الأدبيات والنتائج البحثية تم اختيار الأبعاد (الاستشراف، التفكير بأسلوب النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) باعتبارها حققت شبه اتفاق بين الباحثين وهي الأبعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة الميدانية كونها تتسق مع طبيعة العمل الرقابي المالي الذي يقع على عاتق الإدارات والقيادات في المنظمة محل البحث، ويمكن بيان هذه الأبعاد بشكل مفصل كما يلي :

أ. الاستشراف :

يعد الاستشراف الكفاءة الأولى التي تعطي القدرة على التفكير من حيث القوى غير الواضحة والتي لا يمكن قياسها ولكنها تشكل المستقبل في قطاع الأعمال ، ويعرف الاستشراف بأنه (قدرة بشرية على تصور العقود الآجلة المحتملة بشكل خلاق، وفهم مدى تعقيد النظم وغموضها وتوفير مدخلات لاتخاذ العناية الوقائية في اكتشاف المخاطر وتجنبها أثناء تصور العقود الآجلة المرغوبة) (Yancey, 2020:4) ، ويتم تعريفه كذلك على أنه عملية جمع معلومات استخباراتية منتظمة وتشاركية ومستقبلية وبناء رؤية طويلة المدى تهدف إلى اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر وتعبئة الإجراءات المشتركة.(CEPA,2021:2)

كما ان هذا البعد يتعلق بالقدرة التي تمكن فهم القوة التي تشكل المستقبل وتستند معظم أنشطة الاستشراف في المنظمات إلى دافعين رئيسيين: إما أن تكون هناك خصائص محددة لعملية أعمال الشركة تتطلب بطبيعتها مثل هذا التوجه طويل الأجل، أو يتم تنفيذ أنشطة الاستشراف كخطوة استباقية للتعامل بشكل أفضل مع حالات عدم اليقين في بيئة أعمالهم إضافة لذلك يعد الاستشراف جزءاً حيوياً من المعلومات الإستراتيجية، حيث يقدم لواقعي السياسات مؤشرات حول الظروف المستقبلية المحتملة والمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة (Mandel & Barnes, 2014: 1).

ويتمثل الهدف الاستراتيجي من الاستشراف في المقام الأول في إعداد القرارات الإستراتيجية والحفاظ على القدرة التنافسية بشكل مستدام، كما يهدف لتعزيز قدرة المنظمة على التعلم والابتكار من خلال التعامل مع التوجه المستقبلي للمنظمات، وأن دور الاستشراف لا يكمن في الإدارة الإستراتيجية الكلاسيكية فحسب، بل يلعب دوراً مهماً أيضاً في إدارة الابتكار الاستراتيجي (Masson et al., 2017: 46)، كما أشار (Melkas & Uotila, 2007: 59) إلى أن عملية الاستشراف الناجحة تتكون من ثلاث مراحل متتالية :

1. تشمل المرحلة الأولى جمع المعلومات المتوفرة وتلخيصها لغرض إنتاج المعرفة الاستشرافية
 2. تشمل المرحلة الثانية ترجمة وتفسير هذه المعرفة لإنتاج فهم لآثارها على المستقبل من وجهة نظر محددة المنظمة معينة.
 3. المرحلة الثالثة تضم استيعاب وتقييم هذا الفهم لإنتاج التزام بالعمل في منظمة معينة.
- ويرى الباحث الاستشراف المنسق للقدرات العقلية للقادة، ويمنحهم الرؤية والإبداع والتبصر بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعة القرارات بصدد تلك القضايا، كما أفاهم التحليلية لها، وتبادلهم الآراء والمقترحات مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، مع زيادة فهمهم للقضايا الاستراتيجية البعيدة الأمد، وبما يساعد على ربط الماضي ويوسع بالحاضر لتحديد معالم المستقبل، عن طريق التخمين العقلاني والتنبؤ واستنتاج السيناريوهات المتعددة، ويمكن تعريف هذا البعد اجرائياً على انه (القدرة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن تهدد المنظمة أو توفر الفرص المناسبة لها، لذا يجب أن تكون قادراً على إدراك الأنماط التي تشير إلى التهديدات والفرص للمنظمة بما يؤمن عملية تحديد المستقبل ووضع الخطط اللازمة للطوارئ) .

ب. التفكير بأسلوب النظم :

يمثل التفكير بمنطق النظم يمثل (القدرة على تكامل وتركيب العناصر المختلفة لفهم كيف تتفاعل مع بعضها البعض لغرض الوصول إلى اهدف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء وعلاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة اهدف النظام) (Yuha, 2017: 5)، كما أن التفكير في النظم يضع النظام في سياق البيئة الأوسع نطاقاً التي يشكل جزءاً منها ويدرس الدور الذي يلعبه في المنظمة ككل ، ويوصف

بالقدرة على تجميع العناصر أو دمجها بدلاً من تقسيمها إلى أجزاء لغرض التحليل، وفهم كيف تتفاعل هذه العناصر، وكيف تتلاءم مع بعضها البعض لصنع النظام الكلي (Shake & Schachter, 2013: 772). ويحاول العديد من المديرين والقادة النجاح بطريقة تشكل نقيضاً لتفكير النظم، فغالبا ما نسمع الأشخاص في المنظمات يتحدثون عن العمل في صوامعهم وعن تحديات إنشاء تعاون وتآزر عبر المنظمة .

وهذا النمط من التفكير يساعد في التعرف على هيكل الظاهرة المعقدة، فمن الممكن الحصول على المعرفة من خلال اكتشاف التفاعلات والعلاقات بين عناصر النظام، ويمكن أن تكون هذه المعرفة مفيدة في حل المشاكل المستقبلية والتعامل مع القضايا المتعلقة بالأنظمة الأخرى، وتساعد طريقة عرض النظام في تحديد المشاكل التنظيمية كمشاكل في الأنظمة، بحيث تتيح الاستجابة بطرق أكثر إنتاجية، حيث أن نجاح النظام يعتمد بشكل كبير على بنية النظام، وتتطلب السيطرة على النظام فهم ذلك النظام، وأن أساليب ووسائل التفكير في الأنظمة تساعد على فهم النظم الاجتماعية والتأثير عليها، وبالتالي يوصف تفكير النظم على أنه كفاءة مهمة وقيمة للقائد (عبد الجليل واخرون، 2020: 6).

ويجب على المنظمات تطوير نظم التفكير في موظفيها، حيث أن تطوير التفكير في النظم يسرع التكامل في جميع أنحاء المنظمة، والتي يمكن أن يعزز الأداء وزيادة قيمة المنظمة، ويساعد على تحقيق العديد من الفوائد لكل من: (علي، 2017: 9)

1. العمليات : يمكن لمفكري الأنظمة تحسين العمليات داخل المنظمة، عن طريق تعيين تدفق القيمة وهي أداة تستعمل لتعزيز التفكير في النظم، عندما يقوم الموظفون بتخطيط عمليات المنظمة، وبمجرد تحديدها يمكن إجراء التصحيحات الضرورية للتخلص من الأخطاء والاختلالات في المنظمة .
2. أصحاب المصالح :يساعد التفكير في النظم في تحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصالح في المنظمة، وبمجرد تحديد احتياجاتهم وتقييمها من قبل المنظمة، قد يستفيد كل أصحاب المصالح وكذلك قد يحصل الزبائن على منتجات أفضل وتحسين الخدمة وبالتالي يكتسب الموظفون الدافع الداخلي للعمل، ورضا الزبون، والجدوى الأكثر خبرة .

3. التكنولوجيا : يساعد مفكرو النظم في تسريع عملية تطوير التكنولوجيا من قبل المنظمة، فإذا كان المصمم يفكر بشكل منهجي على المستوى العالمي، فربما يستطيع المصمم استعمال مواد قابلة لإعادة التدوير أو على الأقل صديقة للبيئة في تصميمه .
 4. الهيكل التنظيمي : يمكن أن يساعد تفكير النظم في تعزيز التواصل والتعلم عبر الحدود الوظيفية، من خلال إعداد الأشكال التنظيمية التي تعزز التفكير في النظم .
 5. المعلومات : يمكن أن يؤدي التفكير النظامي بالمنظمة إلى نظم أكثر سرعة في نقل المعلومات، مما يؤدي إلى زيادة تبادل المعلومات على نطاق واسع، وبالتالي يساعد المفكرين على إنشاء أدوات فعالة لتبادل المعلومات والمعرفة بهدف التحسين المستمر
- ويرى الباحث مساهمة التفكير في النظم لمساعدة القادة على الارتقاء بمنظمتهم نحو النجاح والتميز وعملية قائمة على دمج العناصر المختلفة بدلاً عن تقسيمها إلى أجزاء وذلك من أجل تحليلها، ومن الناحية النظرية يمكن أن يساعد تفكير النظم الموظفين في المستويات الأدنى في المنظمة على رؤية المنظمة بالكامل، مما قد يساعد أيضا في جهود التكامل ويمكن تعريف هذا البعد اجرائيا (إمكانية ترسيخ اليات التفكير التي من خلالها يتم تفكيك الإشكاليات وتحليل عناصر الظواهر وتراكيب عمليات اتخاذ القرار بأسلوب عملي ممنهج تتحقق من خلاله الآلية العلمية في تحديد الخيارات الأفضل بالنسبة لمستقبل المنظمة).

ت. الرؤية المستقبلية:

تمثل الرؤية الاستراتيجية الفكرة القريبة من طبيعة الحلم الإنساني والمتعلقة بمستقبل المنظمة هذا بالاطار العام اما بشأن كونها بعدا من ابعاد التفكير الاستراتيجي فتعرف على انها (النتائج الملموسة من التفكير الاستراتيجي والتي تعطي تشخيصا لما تتوقعه للمستقبل والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة وأهدافها المتوخاة) (Gahonzire ,2020:59)

كما تعرف على انها (التطلعات والتصورات المستقبلية والطموحات والآمال التي ترغب المنظمة إلى تحقيقها مع مراعاة إمكانية تنفيذها بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها) (محمد وإبراهيم ،2022 : 58)

فالدور الأساسي للقائد توليد الرؤية المستقبلية للمنظمة، والرؤية هي صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المنظمة ان تكون عليه منظمته فالقائد هو الذي يضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق قيمة للمستهلك ولتحقيق

الرياح في نفس الوقت، اذ ان تحديد الرؤية المستقبلية ورسم المستقبل لا يعتبر كافياً بل خلق الرغبة الأكيدة لدى القائد لتحقيق الرؤية واعتبارها جزء من أدواره القيادية الواجبة لتحقيق الأداء المميز (اليساري، 2017 : 107)

ان مستويات الرؤى تتفاوت من فرد الى اخر وفق المستوى الذي يعملون فيه فتكون بمستويات عالية لدى الإدارة العليا ومستوى متوسط للإدارة الوسطى بينما في المستويات الدنيا تكون بمستوى اقل فالرؤى المستقبلية للقادة تكون مرتبطة بالتفكير الاستراتيجي والقدرة على تشخيص الفرص التي لا يستطيع مديرو المستويات الأخرى رؤيتها لكون إمكانية القادة في الفهم للمواقف والقدرة الإدراكية تكون أوسع وبالتالي يؤدي الى استغلال الى تلك الفرص قبل المنافسين الاخرين (محمد وإبراهيم، 2022: 58)

ويرى الباحث أن الرؤية المستقبلية هي قدرات خاصة يتصف بها قادة المنظمات الناجحين التي تجعلهم اكثر قدرة على تصور استشعار المستقبل، وبموجبها يتم تحديد اتجاه وهدف المنظمة نحو المستقبل، وتعتبر بمثابة المخطط المنهجي لمستقبل مثالي يحقق هدف المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويمكن تعريف البعد اجرائياً على انه (السمات والقدرات التي تتسم بها فرق القيادة والتي من خلالها يمكن رسم صورة عن مستقبل المنظمة وحشد الجهود من قبل كافة الافراد على العمل باتجاه تحقيق هذه الصورة بشكل ملموس وواقعي).

ث. الدافعية:

يعرف الدافع بانه القدرة على تحفيز الناس على تبني هدف مشترك، وتنفيذ رؤية معينة، وهذا ينطوي على نوع من الاستماع الجيد، لمعرفة ما الذي يحرك الناس، لكن هذا الاستماع لا يتم بالضرورة بالتعاطف (جديدي، 2014: 216)، فضلاً عن الدافع يتضمن مجموعة من المعتقدات والتصورات والقيم والمصالح والأفعال التي ترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً، نتيجة لذلك يمكن أن تركز الأساليب المختلفة للتحفيز على السلوكيات المعرفية (مثل المراقبة واستعمال الاستراتيجية)، والجوانب غير المعرفية مثل (التصورات والمعتقدات والمواقف)، أو كليهما، حيث إن فهم الدوافع بالضبط سيساعد المديرين على تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتشجيع موظفيهم (العجروش، 2016: 5)، وهناك مجموعتان متعارضتان تماماً مع بعضهما البعض وترويان الطرق المختلفة لكيفية تحفيز الناس لفعل شيء ما، وهما الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية فالدوافع الخارجية هي التي تحفز الناس على فعل شيء ما، على سبيل المثال يمكن أن تكون

مكافأة مالية، كتاب شكر .. إلخ، في المقابل تتبع الدوافع الداخلية من داخل البشر مثل الدافع الجوهري والذاتي للشخص فإذا كان الشخص مدفوعاً جوهرياً، فسوف يعمل على إنجاز مهمته بحماس لأنها مثيرة للاهتمام بالنسبة له (Filimonov,2017: 91) .

وأشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن الدوافع (الخارجية والداخلية) تلعب دوراً مهماً في مشاركة المعرفة، وكشفت نتائج دراسات متعددة أن الدافع الداخلي والخارجي يؤثران على مواقف الموظفين تجاه مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فإن الدافع المعرفي باعتباره دافعاً جوهرياً، له تأثير مهم على مشاركة المعرفة. (Zhang, et al,2020:47) ، ويلاحظ إن الدافعية تمر بمراحل متعددة وهي (الاحتياج إلى وسائل دفاعية، البحث عن طرق لتلبية الاحتياجات السلوك الموجه نحو الأهداف، تقييم الأهداف المنجزة، المكافآت أو العقوبات القصور في الحاجة يتطلب إعادة التقييم من قبل الموظف (Gibson et al, 2012: 128)

ويرى الباحث القائد الذكي يتحتم عليه أن يعمل على إشباع حاجات العاملين من دون التأثير على قراراته وذلك من خلال فهم رغبات العاملين وعواطفهم، كما يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي نوعين من الذكاء هما الاستراتيجي والشعوري في آن واحد وتسخير عناصر الذكاء الاستراتيجي لا سيما الدافعية لإيجاد قيادة متميزة تكون مستشعرة بأهداف العاملين ونواياهم وتبني أفضل التصورات عنهم ، فضلاً عن ذلك فإن إشراك وتحفيز العاملين في المنظمة إحدى الأساليب الفعالة التي تستخدمها المنظمات الناجحة لخلق بيئة عمل إيجابية وتنفيذ الأعمال المخطط لها بنجاح من خلال تبني هدف مشترك وتنفيذ رؤية مشتركة، ولكن التحدي الذي يواجه قادة المنظمات كيف يتم إشراك العاملين وتحفيزهم نحو الهدف العام للمنظمة، لأن المورد البشري يعد المكون الأساسي لأي منظمة وبغيابهم يصعب على أي منظمة تحقيق أهدافها. ويمكن تعريف البعد اجرائياً على أنها (قدرة القيادات العاملة في المنظمات على تحريك القوى الكامنة داخل أعضاء التنظيم بما يضمن الوصول الى حالة الأداء التي تفوق المستويات المعتادة والمقدمة من قبل الافراد في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة).

ج. الشراكة:

تعني الشراكة القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية، بحيث يمكن للقادة الذين لديهم مستويات عالية من الذكاء الاستراتيجي أن يدركوا أنهم بحاجة إلى الشراكة مع المديرين الذين لديهم الذكاء العاطفي الذي يفتقرون إليه، وتعرف شراكة الأعمال بأنها (تطوير علاقات استراتيجية ناجحة وطويلة الأجل بين الزبائن والموردين استنادا إلى تحقيق أفضل الممارسات والميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإن الشراكة هي وضع تصور لنظام إنتاج جديد سوف ينتج منتجات وخدمات جديدة أو محسنة). (Atwa,2013:39) ، ويشير الباحثين الى أن أدوات الشراكة المستخدمة كانت موجهة لهدفين رئيسيين (Kotha & Srikanth,2014) :

- زيادة وضوح الإجراءات وظهور شبكات المعرفة من خلال الشركات الشريكة.

- تحفيز الشركاء على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحسين الرؤية .

ويشار الى وصف الشراكة الاستراتيجية كونها عملية يقوم فيها المشاركون عن طيب خاطر بتعديل ممارساتهم التجارية الأساسية بهدف الحد من الازدواجية والتبديد مع تسهيل الأداء المحسن، لذلك يجب أن تساهم الشراكة الاستراتيجية في التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية، ويشار احيانا الى التحالفات الاستراتيجية بانها شراكة توفر للمنظمات فرصة لتوحيد قواها من أجل فرصة مفيدة للطرفين وميزة تنافسية مستدامة (الشهراني، 2022: 241)

إن الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات عندما تبرز بينهم وتشاركهم في المعلومات وفي تصميم المنتج تعد من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة مما يؤدي إلى نمو المنظمات التي تعمل تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا المتحققة من أعمال الشركاء . ويرى الباحث أن الشراكة اتفاقات طوعية بين اثنين أو أكثر للوصول الى الاهداف ذات الاهتمام المشترك وتؤدي الى تطوير علاقات مثمرة وناجحة، بما في ذلك الاشتراك مع فريق من زملاء يتمتعون بقدرات تكملية، فالقدرة على التطوير والاحتفاظ بعلاقات شراكة مثمرة هي نوعية أساسية يقوم بها القادة الناجحين لبناء فرق قيادية فعالة، ويمكن تعريفها (مجموعة الإجراءات التي تتخذها الإدارات في سبيل توسيع قاعدة العلاقات مع جمهور العاملين والتي تتضمن اطلاع الجميع على البيانات والمعلومات التي يتم اعتمادها في اليات وبرامج اتخاذ القرارات المستقبلية للمنظمة).

ويمكن القول ان الذكاء الاستراتيجي كسمة ذاتية من سمات القيادات العاملة في أي منظمة او كأسلوب تنظيمي يعد احد العوامل المهمة والمحددة لنجاح أي منظمة في صراع التنافس الاخذ بالاشتداد في خضم البيئة المتغيرة ،وفي المنظمات المتعاملة في القطاع المالي مثل ديوان الرقابة المالية تتضاعف أهمية الذكاء الاستراتيجي باعتبار ان أي تلكؤ او تراجع عن تبني المعايير العالمية في الأداء ستكون معه حجم الخسائر اكبر بكثير وتأثيراته وتداعياته على بقية القطاعات أوسع بكثير لذا يفترض على العاملين في مثل هذه المنظمات الالتفات بشكل اكبر لنشر ثقافة هذه المتغيرات والمفاهيم ضمن مختلف المستويات العاملة .

4. مفهوم الأداء الإبداعي

يمكن الإشارة الى ان مفهوم الاداء والابداع فالأداء مصطلح يشير الى الطريقة التي يتم بها انجاز المهمة أو الفعل في حين يشير مصطلح الابداع القدرة على الإيجاد والتفكير بطريقة مختلفة، اذ يتألف المفهوم من المصطلحين (الأداء والابداع) ، اذ شهد حالة من الجدل والتنوع في الأفكار والطروحات كونه نتاج تفاعل اكثر من مفهوم مختلفة بالأساس وبالتالي انسحبت حالة الاختلاف تلك على ماهية تعريف (الأداء الإبداعي) ومن جانب اخر اختلف العلماء والباحثين بشأن ايجاد تعريف للأداء الابداعي والسبب يعود إلى تنوع المداخل والاهداف والاتجاهات التي تناولها هؤلاء العلماء ويعد أحد المحددات لتقييم مدى قدرة المنظمة على النجاح والاستمرارية في وقتنا الحاضر في ظل وجود تنافس شديد والتغيرات في بيئة العمل والتطور التكنولوجي المتسارع (Al-Ababneh,2020:247) .

ويعرف الاداء الابداعي (بانه ارادة الفرد في تقديم افكار جديدة تسهم في ايجاد التنظيم الكفوء والعمل على تحسين وزيادة القدرة على تحقيق الاهداف ووضع الاستراتيجيات بما يولد اداء فريد من نوعه (Vinding,2016:158)، ويشار الى الاداء الإبداعي بأنه (اتباع الافراد نمط جديد من التفكير وحصولهم على السياق الغير عادي في التفكير الذي يتمثل بالخصائص العقلية واهمها الطلاقة والمرونة والاصالة وظهور كل ما يؤدي الى انتاج شيء جديد وفريد من نوعه يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة والقدرات) (Hammadat,2017:50) ، كما يعرف على انه (افكاراً أو سلوكاً أو معارف جديدة تلبي الاحتياجات المتعددة وامكانية تنفيذها وتطبيقها) (Cabrilot,2018 :4) ، كما يعبر عنه بأنه (قدرة المنظمة على تحويل مدخلات الابداع الى مخرجات وتحويل القدرات والجهود والانشطة الابداعية الى افعال تنفيذية في

بيئة المنظمة (Huang et al,2018:89) ، كما يعرف انه (أحد الجوانب الفعالة الذي يضمن الاستقرار والنمو والاستمرارية في العمل وسعي المنظمة الناجحة الى تطوير اداء موظفيها وتحفيزهم ومن ثم سيؤدي الى تحسين مستوياتهم وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية)(De Jong,2018 :43) .

من جانب اخر عرف (بناء أفكار او اجراءات او عمليات او طرائق جديدة في التعلم والتفكير بشكل رئيس نحو عمليات المنظمة ومخرجاتها والتصرف بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل اشكال المغامرة في تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات ابداعية في بيئة المنظمة وعملياتها، وصولاً الى ميزتها التنافسية وأسلوب التعلم الداعم لإيجاد منتجات فريدة)(Kim et al,2019:57) ، ويعد الأداء الإبداعي انعكاساً لقدرات المنظمة في تحويل مدخلات الابداع الى مخرجات ملموسة فضلا عن تحويل الجهود والقدرات الإبداعية الى افعال تنفيذية بوصفها احد مؤشرات تقييم نجاح أو فشل المنظمة في الوقت الحاضر)(Mukhles,2020:245)

ويقصد به ايضا (محصلة القرارات المتعددة التي يتخذها الانسان وتبدأ بالإدراك للوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه ثم ايجاد البدائل وتقييمها وتجربة هذه البدائل والتي تنتهي بالأداء الابداعي بتبنيها) (Ossalamia et al,2020 :111)، ويتحقق الاداء الابداعي عندما تمتلك المنظمة مجموعة من القدرات الديناميكية وان تتبنى استراتيجيات وتوجهات ادارية غير تقليدية(Zhao, et al,2020 :20) ، كما عرفه (Afifah &Canyone ,2020:60) هو تكييف وتنفيذ افكار جديدة تؤدي الى القدرة على خلق افكاراً جديدة وتطبيقها لابتكار خدمات ومنتجات وعمليات واجراءات جديدة في يمكن وصفه بالنتيجة النهائية لجهود التجديد والتطوير والتحسين للمجالات المتنوعة التي تتبناها المنظمات ، ويعرف بانه (السلوك الذي يتفرد به الموظف عندما يواجه مواقف يتأثر بها ثم يستجيب لها والتي تتفق مع ذاته فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الاخرين) (Hussain et al, 2020: 40) ، ويرى (Muzafarya et al,2021:704) الأداء الإبداعي (سلوك مميز ينتهجه الفرد ويأتي كنتيجة لمجموعة من القرارات التي يتخذها وتبدأ بالإدراك والتحليل للموقف القائم ثم جمع المعلومات وتقييم البدائل المتاحة ثم اختيار البديل الأمثل، ويكون هذا السلوك ابداعا بحد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في مكان العمل (Kawa, et al,2021:382)

ومن خلال الاطلاع على عديد التعريفات الواردة في اكثر من مصدر يمكن القول ان الاداء الابداعي يتمثل بمراجعة المهام في حال شعور الفرد بالضعف من اجل اعادة تحسينها والشعور بقدرته على تحقيق التغييرات والتخلص من الروتين ومن ثم القيام بأفكار جديدة، وابتكار تطوير الافكار الجديدة والخلاقة، والثبات والاصرار على تحقيق وتنفيذ تلك الافكار من دون ان تؤدي النتائج الى الاحباط (Streicher et al,2012:1100)

كذلك يعني بناء مركب ذو ابعاد متنوعة يمكن قياسها بطرق مختلفة مثل استخدامات وبراءات الاختراع وتقديم منتجات وعمليات جديدة اذ يشير الاداء الابداعي الى الانجاز في الابداع بأكمله من تصميم الفكرة الى ادخال اختراع الى تنفيذ المهام (Amanda, and, et al,2020:3) ، كذلك يمكن التعبير عنه بأنه ايجاد طرائق جديدة للتفكير والتعلم يؤديها الفرد والتي تغير على نحو رئيس من عمليات المنظمة ومخرجاتها ، ويرى الباحث ان الاداء الابداعي يعد مصدرا من مصادر تقدم المنظمات والسلوك المميز الذي يعمل على ايجاد وتوحيد الافكار ومن ثم تطبيقها وتحديد الفرص واستغلالها بشكل أمثل فضلاً عن أنه يمثل المخرجات الانتاجية كافة او الخدمية المتميزة للموارد البشرية التي تحمل بصمات ابداعية تجعل المنظمة تتفوق على نظيراتها وتتجه نحو التميز والنجاح، ويمكن تعريف الأداء الإبداعي (الحالة التي يكون فيها المورد البشري داخل المنظمة مصدر للتفكير بطريقة مختلفة ومنبعا لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي غالبا ما يتعرض لها وبأساليب غير مسبوقه بما يؤمن مستوى متقدم من الإنجاز).

5. أهمية الأداء الإبداعي

ينبغي على المنظمات أن تنتهج سلوكا ابداعيا إذا ما أرادت ان تحقق الاداء المتميز وان اهمية الاداء الابداعي اتجاه نطاق العمل الذي يسهم في الاتي:(Asbari et al ,2021:69) أ. الاستجابة للفرص المتاحة بفاعلية ومواجهة التحديات والمسؤوليات والتكيف مع المتغيرات والانفتاح على الأفكار الجديدة وتبنيها.

ب. تنمية المهارات والمواهب وإدراك العمل بطريقة مثلى وتطوير المنتجات والخدمات الابداعية وتحقيق الذات الإبداعية وتطوير قدرات الافراد لخلق افكار جديدة والمساهمة في ايجاد حلول ناجحة

للمشكلات بطريقة صحيحة وتهيئة المنظمات لتكون أكثر ملائمة لاكتشاف مواهب العمل وتمييزها وتطويرها .

ت. رفض رتبة العمل والامور التي تعيق التفكير والابداع وتوظيف واستخدام أساليب جديدة للعمل .
ث. تبني التغيير ومساهمة نشره داخل المنظمة وتحمل المخاطر من خلال المرونة والتكيف في موقع العمل.

ج. يستند الاداء الابداعي الى الامكانات الابداعية التي تظهر مع التغيير والاندماج المتنامي من المعرفة العلمية في اجراءات العمل ونتائجه لان المنظمات في وقتنا الحاضر بحاجة الى الاداء الابداعي من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

ويرى الباحث ان الأداء الابداعي ترتبط اهميته بما تشكله العملية الابداعية من تحديد المسار وتشكيل اعادة تشكيل الواقع فالثورات والتقدم الهائل في كل المجالات بما فيها خلق اهداف جديدة وطرائق جديدة للعمل يؤكد أن المورد البشري امامه تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، فضلا عن ذلك فان الاداء الابداعي يستمد اهميته كونه عنصر اساسي لكل المنظمات وانه وسيلة مهمة تضمن نجاحها في ظل التسابق العالمي المتسارع والتغيرات البيئية السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية والسلوكية الخ، وعليه يمكن القول يمثل الأداء الابداعي القلب النابض لأنشطة المنظمة من خلال تحقيقه الامتداد الدائم للموارد البشرية في دعم الافكار او المنتجات أو الخدمات الجديدة بنجاح من خلال هجر التقاليد البالية والتخلص من السياقات التنظيمية والسلوكيات التقليدية المستهلكة.

6. ابعاد الاداء الإبداعي

اختلف الباحثين في تحديد ابعاد الاداء الابداعي الامر الذي يقدم لاي مهتم بتطوير أي بحث او دراسة متعلقة بهذا المتغير العديد من النماذج والابعاد وبالتالي يمكن انتخاب الأقرب لواقع الدراسة والأكثر ملائمة لطبيعة البيئة الميدانية والمجتمع، وتم اعتماد عدد من الابعاد التي تعد قريبة من طبيعة وتفاصيل العمل في المنظمات العامة عينة البحث، وادناه عرض للأبعاد بالتفصيل:

أ. المخاطرة :

تعني الاستعداد لتحمل المخاطرة والتحدي الناتج عن الاعمال التي يقوم بها الفرد في تبني الافكار الجديدة وتبني مسؤولية نتائج تلك الافكار كما تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الاساليب والافكار الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يؤديها (عوني، ٢٠٢٠ : ٢٥)، كما يكون لديه الشجاعة في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم التخمينات والعمل تحت ظروف غير واضحة مع الدفاع عن افكاره الخاصة، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك) ،وفي نفس السياق توصف المخاطرة بأنها (قدرة الفرد على اقتحام المجهول الغامض معتمداً بذلك على الاستقلالية في الممارسة والتفكير مع الاخذ بنظر الاعتبار ان لا يفهم هذا السلوك بعدم الانتظام والوضوح بل انه اثاره للفكر من اجل الخوض في مسائل غامضة وصعبة بهدف تنظيمها واكتشافها) (Harada,2021:88)

تؤدي المخاطرة المحسوبة بشكل جيد والتي يتصف بها الأفراد والجماعات والمنظمات الى ابداع فعلي، اما السلوك المتحفظ فيؤدي لتكيف بطيء، إذ تستمد المخاطرة اهميتها من تطور الحضارة الانسانية فلو لم تكن سمة المجازفة موجودة لبقيت تلك الحضارة في مراحل العصور الحجرية (Taylor et al ,2020 :33) فضلا عن ان المخاطرة تعبر عن ثقة الشخص المبدع بقدراته وما يدفعه الى تبني افكاراً جديدة وغير مألوفا او مجربة بالسابق من دون مبالاة بالتهديدات التي قد تواكب تطبيقها ومن دون ان يكون للخوف أو الفشل مكاناً في تلك البيئات، لذلك لا بد ان تمتلك المنظمات طرقة خاصة لتشجيع الافراد على الابداع والمخاطرة بالأفكار الابداعية كما يطلق على تلك المنظمات التي تمتلك تلك الطرق بأن لديها مهارة ادارة الابداع التي تحقق التوازن بين الأهداف وضغط الوقت . (Henriksen et al, 2020:86)

وبناء على ذلك يرى الباحث ان تبني الأداء الإبداعي يقتضي إلى عدم الخوف من الأفكار الجديدة والمطورة لان الحاضر مهما كان مناسباً فإن هناك الشيء الأفضل والاورفر في المستقبل والذي يجب ان السعي اليه لذا على الافراد المبدعون ان يقبلون على الأفكار الجديدة وان لا يخافوا من المجهول بل يقبلون عليه وبحوثه على الظهور، ويمكن تعريف هذا البعد اجرائياً على انه (قدرة الفرد في اخذ المبادرة والمجازفة وتبني الأفكار واعتماد الطرق والأساليب الجديدة وإيجاد الحلول لها للمواقف المختلفة) .

ب. المرونة :

توصف المرونة بأنها بعد اساسي من ابعاد الاداء الابداعي ولها دور كبير في الاختراعات والابتكارات مثال على ذلك الاثراء الوظيفي الذي يحقق المنفعة للعمل واشباع حاجات الذات عند الفرد والصالح العام ،اذ تتمثل المرونة بالجانب النوعي للأداء الابداعي، كما يمكن عرض مفهومها من اوجه مختلفة اذ تعتبر التجديد والتغير للأشياء بمنظور جديد، كما يعبر عنها بأنها القدرة على اتخاذ طرق مختلفة بالتفكير والتصنيف عن ما هو معتاد عليه والنظر لموقف ما بأبعاد مختلفة(مصطفى ،2020: 563)، بمعنى آخر رؤية الأشياء عن طريق زوايا ومناطق مختلفة باستخدام استراتيجيات متنوعة متمثلة هذه القدرة بالعمليات العقلية التي تميز بين الفرد الذي لديه القدرة على التغيير لاتجاه تفكيره والفرد الذي يجمد تفكيره باتجاه واحد ، كما تمثل قوة التفكير من اجل الوصول الى معارف وتجارب جديدة وواسعة وايجاد معنى في الحياة ،ويصبح لدى الافراد علاقات مع الآخرين والانفتاح على تجارب جديدة.(Eslamlou et al,2021 :80)

من جانب آخر تشير المرونة الى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً أو جهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها وهي عكس التصلب العقلي الذي ينتجه الفرد والذي بمقتضاه تبني انماط فكرية محددة لمواجهة مواقفه المختلفة والمرونة التي تظهر عند الشخص دون الحاجة الضرورية التي يتطلبها الموقف هنا يعطي الشخص عدداً من الاستجابات التي تنتمي إلى عدد متنوع من تلك الاستجابات، اذ يبرز بعد المرونة اهمية تغيير اتجاه افكارنا كذلك تتكيف المرونة مع المتغيرات التي يميز بها الفرد بين مستوياته الفكرية المتعددة ، بعبارة أخرى اذ ان المرونة تولد الفرضيات المتنوعة اذ يمكن ملاحظتها من خلال تنوع الحلول المختلفة للمشكلة بكافة الاتجاهات اذ ان المرونة هي ذلك التنوع في الافكار التي يأتي بها المبدع كما تشير المرونة الى درجة السهولة التي يعبر بها الشخص المبدع عن موقفاً ما او وجهة نظر معينة نحو مشكلة يعالجها.(Nakano & Wechsler,2018 :238) ، ويمكن الربط بين الافكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد لذلك من الممكن ان تكون المرونة قدرة الفرد في اعطاء معلومات متنوعة بشكل تلقائي والتي لا ينتمي لفئة واحدة أو أصل واحد فضلا عن انها المرونة التي تظهر لدى الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها موقف معين أو مشكلة بذاتها، اذ يعطي الفرد عددا من الاستجابات التي تنتمي الى عدد متنوع وهذا ما يميزها اذ يبرز عامل المرونة اهمية تغيير اتجاه افكارنا تجاه الموقف أو المشكلة ، أو تكون المرونة القدرة

التي يمتلكها الفرد لتغيير وجهته الذهنية عندما ينظر لموقف معين يراد له حل وهنا يكون الفرد المرن المتكيف عقليا عكس الفرد المتصلب بتفكيره ومواقفه اي ينظر لهذا النوع من المرونة بأنها الطرف الموجب للكيف العقلي وسمي بهذا الاسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج الى تعديل في السلوك ليتلاءم مع الحل السليم (مرواني، 2021: 128).

ويرى الباحث إذا ما اريد تحقيق الراحة المطلوبة من التعامل مع الأفكار يجب رؤية نتائجها فاذا حققت تلك الأفكار الجديدة نتائج مرغوبة والتي سعى اليها الافراد المبدعون بدون خوف ولا تردد هنا يتطلب الأمر الى العمل على تطويرها ويجب التشجيع للحصول على أفكاراً أخرى جديدة تكون ملائمة للظروف المتطورة وبهذا تتحقق المرونة اللازمة للأداء الإبداعي من خلال الاستجابات والتكيف مع طبيعة الأفكار والبيئة والظروف التي تتولد بها تلك الافكار ، اذن يرتبط بعد المرونة بالأداء الابداعي لأنه يتبنى انماط ذهنية محددة سلفاً وغزارة في الافكار، أي التخلي عن الطرائق القديمة في التفكير واستبدالها بأفكار جديدة، ويمكن تعريف هذا البعد اجرائيا على انه (استعداد الفرد في قدرته على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة المعينة التي هو بصدد معالجتها وإمكانية تبني أساليب مختلفة والتفكير بطريقة غير مألوفة).

ت. الاحساس بالمشكلات:

و(يشير وجود مشكلات وصعوبات او نقاط ضعف في البيئة ومن يلاحظ تلك المشكلات هم الافراد والتحقق من وجودها في المواقف وان اولى خطوات معالجة المشكلة هي اكتشافها بلا شك، وبالإمكان اضافة تعديلات وتحسينات على المعارف او الافكار والقدرة ترتبط بملاحظة الاشياء غير العادية واعادة توظيفها واستخدامها واثارة التساؤلات حولها)(Griffin,2019:17)

وفي السياق ذاته الاحساس بالمشكلات يعني الوعي بوجود حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف اي ان بعض الأفراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ويمثل اكتشاف المشكلة الخطوة الاولى في عملية البحث عن حل لها كم يرتبط بهذه القدرة ملاحظة الاشياء الشاذة الغير عادية ومحيرة في محيط الفرد واعادة توظيفها واثارة التساؤلات حولها فضلا عن ان الافراد الذين تزداد حساسيتهم لأدراك اطراف القصور في المواقف المتنوعة تزداد فرصهم لخوض غمار البحث فيها لذلك فأن

احتمال ابداعه الخلاق سوف يزداد (El Talla et al ,2018 :213)، ويعد الاحساس بالمشاكل بأنه نموذج لعملية منظمة يمكن عن طريقها استخدام استراتيجيات وادوات التفكير الانتاجي لفهم وتوليد عدد من الافكار الغير عادية وبعدها تقييم الحلول وتنفيذها كما يطلق على عملية الاحساس بالمشاكل بمهارة الحل الإبداعي اذ تمر هذه العملية بثلاث مراحل: (Islami et al.,2018:249)

- المرحلة الأولى هي فهم المشكلة وتركز هذه المرحلة بالاهتمام على تحسين فهم المشكلة والموقف الراهن وتحديد المسار
- المرحلة الثانية هي توليد الأفكار هذا يتم التوصل الى افكار متنوعة وغير تقليدية تستخدم القدرات الإبداعية حسب ما يتطلبه الموقف
- المرحلة الثالثة هنا يبدأ الفرد المبدع بالتخطيط للتنفيذ متى ما تتوفر لديه البدائل المتنوعة ويكون الفرد في حاجة الى ان يتخذ قرار والحصول على تأييد لهذا القرار.

واخيراً تتجسد قدرة التحسس بالمشكلات بوصفها عنصر مهم من خلال توظيف الفرد لقدراته العقلية ومعارفه ومهارات في ايجاد حلول مبدعة لموقف او مشكلة ومعالجتها أينما وجدت اذ يميز علماء النفس بين اسلوبين لحل المشكلات الأول: الاسلوب العادي الذي يمثل الشعور بالمشكلة وتحديدها وصياغتها والعمل على جمع البيانات والمعلومات المتصلة بها ووضع الفروض المحتملة ومن ثم اختبار صحة الفروض والوصول الى حل للمشكلة التي تكون هنا محدودة وواضحة، اما الاسلوب الثاني هو حل المشكلات الإبداعي الذي يكون بحاجة الى درجة عالية من الحساسية في تحديدها واستنباط الافكار والعلاقات الضرورية حتى يتم الوصول الى النتائج الإبداعية. (Islami et al.,2018:252) ، ويرى الباحث ان صاحب الاداء الإبداعي يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق ما الذي يجعله يفكر في قضية دون اخرى ويدرك الاهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها، ويمكن تعريف هذا البعد اجرائياً (إمكانية الافراد العاملين على النظر في عدد من المشكلات في ذات الموقف واكتشافها فضلاً عن إمكانية رؤية المشكلات الموقف الواحد ويحدد القصور والنقص من خلال نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة).

ث. الاصاله :

تعني انتاج اشياء غير مألوفة اوهي قدرة الفرد على ابتكار الافكار الجديدة والمفيدة الغير مرتبطة بتكرار الافكار سبق وان طرحت (Kharkhuri,2014 :341) ، وتمثل الاصاله اهم عوامل القدرة على التفكير الابداعي والفرد المبدع الذي تتميز افكاره بالأصالة بإمكانه الابتعاد عن المؤلف والشائع ويستطيع ان يفكر بحلول وبأفكار جديدة واصيلة، وهناك من يعد الاصاله مرادفة للإبداع ذاته بوصفها التقرد بالأفكار والتجديد (Ibrahim et al ,2020:48)، ومن جانب اخر تمثل الاصاله المقدره على الاتيان بأفكار جديدة مفيدة ونادرة غير مرتبطة بتكرار للأفكار السابقة اي انها نتاج غير مألوف وبعيد المدى وهناك شبه اتقاق لعدد من الباحثين ان الاصاله هي القدرة على استجابات اصيلة وقليلة التكرار بالمعنى الاحصائي داخل الجماعة التي تنتمي لها الفرد المبدع او صاحب الفكرة الاصلية، لذلك كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة اصالتها ، والجدير بالذكر ان للأصاله ثلاث جوانب رئيسية وهي كالآتي : (Walia,2019 :57)

- الاستجابة الغير شائعة اي القدرة على انتاج افكار نادرة.
- الاستجابة البعيدة اي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- الاستجابة الماهرة اي القدرة على انتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة

اذ تساعد الاصاله الفرد المبدع الى التوصل الى ما هو جديد بوصفها تهتم بالتجديد والانفراد بالأفكار فالفرد المبدع هنا يأتي بالأفكار الجديدة غير تقليدية او مألوفة ومختلفة عن افكار الزملاء في العمل وهذا لا يعني ان تهمل الافكار المألوفة والتي سبق التوصل اليها، ويمكن تعريف هذا البعد اجرائيا على انه (وتعني ان الافراد لديهم القدرة على اقتراح أفكار غير نمطية ولأتشابه أفكار محيطهم التقليدي وبما يؤمن حالة من الحداثة في تناول مفردات العمل المعروفة وبأسلوب غير مقلد)، ويرى الباحث الأداء الإبداعي اصبح ظاهرة تلون محيط الاعمال كافة فلم يعد بالإمكان إتمام الإجراءات بطريقة نمطية مكررة تتشابه مع بعضها البعض كما انها تشكل صورة تضع المنظمة بصورة تشابه نظيراتها ،لذا فان الامر يضع ضرورة العمل بالطرق الإبداعية المبتكرة في حال لا يمكن التخلي عنها او النظر اليها على انها امر غير ضروري وبالتالي لابد من تعميق الرؤى بشأن حتمية ترسيخ ثقافة الأداء الإبداعي داخل ذهنية كل فرد من افراد المنظمة .

أولاً: صدق وثبات الاستبانة:

تضمن المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي أربعة ابعاد، ليقاس من خلال (25) فقرة ، حصلت على معامل كرونباخ الفا (0.794)، فيما حصل المتغير المعتمد الاداء الابداعي على معامل كرونباخ الفا (0.897) من خلال (20) فقرة، وحصلت الاستبانة بشكل اجمالي ومن خلال (45) فقرة على معامل الفا كرونباخ (0.850) ، فيما كان اختبار (KMO) للسبعة ابعاد التي شكلت الاستبانة مقداره (0.843)، وبقيمة كاي تربيع (1001.923) وبدرجة حرية (378) عند القيمة الاحتمالية (0.000)، لتكون نسبة كاي تربيع الى درجة الحرية (2.650) وهي تقل عن (5)، فيما كان التباين التراكمي المفسر (69.157%) ، وجذر التباين (19.365)

الجدول (1) ثبات الاستبانة

TVE		x ² /df	P	DF	X ²	KMO	α	معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات	المتغيرات
19.365	69.157	2.650	0.000	378	1001.923	0.834	0.850	0.794	25	الذكاء الاستراتيجي
								0.897	20	الأداء الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

تمثل البحث بمتغيرين (الذكاء الاستراتيجي، الاداء الابداعي)، استقصي عنهما عبر إجابات (45) مستجيب من العينة من قيادات وزارة الكهرباء ، فحصل المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي على وسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.705) ، فيما حصل المتغير المعتمد الاداء الابداعي على وسط حسابي (3.78)، وبانحراف معياري (0.511)، مما يدل على ان اتفاق العينة على الذكاء الاستراتيجي في الترتيب الثاني نتيجة

لحصوله على معامل اختلاف نسبي (19.85%)، بينما كان الترتيب الأول للمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) وبمعامل اختلاف نسبي (13.51%) مما يدل الى اتفاق العينة على التوجه نحو الأداء الإبداعي في وزارة الكهرباء أولاً، ومن ثم اعتماد الذكاء الاستراتيجي عاملاً مسانداً للارتقاء مستوى أداء يعتمد الأفكار التي يقدمها قيادات الوزارة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية كركيزة أساسية لتحقيقه ، اما على مستوى الابعاد فكانت بحسب الاتي :

1. ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

رتبت الابعاد بحسب معامل الاختلاف، فحصلت الشراكة على الترتيب الأول وبمعامل اختلاف نسبي (20.65%) وبوسط حسابي (3.53) مرتفع ، فيما كان الترتيب الثاني لبعء الدافعية وبمعامل اختلاف نسبي (22.27%)، ووسط حسابي (3.60) مرتفع ، بينما حل بعد التفكير بأسلوب النظم ثالثاً وبمعامل اختلاف نسبي (23.50%) ووسط حسابي (3.57) مرتفع ، وحل بعد الرؤية المستقبلية رابعاً وبمعامل اختلاف نسبي (23.57%) ووسط حسابي (3.50) مرتفع ، واخيراً حل بعد الاستشراف بالترتيب الخامس وبمعامل اختلاف نسبي (24.22%)، وبوسط حسابي (3.55) مرتفع، مما يدل على لجوء الوزارة الى هذه الابعاد بشكل متوالي عند تحسينها الذكاء الاستراتيجي وان مستواه مرتفع، وكما موضح بجدول (2).

2. الاداء الابداعي:

رتبت ابعاد الاداء الابداعي بحسب معامل الاختلاف، فحصل البعد الإحساس بالمشكلات على الترتيب الأول وبمعامل اختلاف نسبي (15.64%) وبوسط حسابي (3.77) مرتفع، فيما كان الترتيب الثاني لبعء الاصاله وبمعامل اختلاف نسبي (15.69%)، ووسط حسابي (3.76) مرتفع، بينما حل بعد المرونة ثالثاً وبمعامل اختلاف نسبي (16.36%) ووسط حسابي (3.82) مرتفع، واخيراً اتضح توجه وزارة الكهرباء الى تبني المخاطرة بالترتيب الرابع وبمعامل اختلاف نسبي (18.59%) وبوسط حسابي (3.78) مرتفع، وكما موضح بجدول (2).

الجدول (2) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

الترتيب	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	19.85	71	0.705	3.55	الذكاء الاستراتيجي
5	24.22	70.6	0.855	3.53	الاستشراف
3	23.50	71.4	0.839	3.57	التفكير بأسلوب النظم
4	23.57	70	0.825	3.50	الرؤية المستقبلية
2	22.27	72	0.802	3.60	الدافعية
1	20.65	70.6	0.729	3.53	الشراكة
الاول	13.51	75.6	0.511	3.78	الأداء الابداعي
4	18.59	75.6	0.703	3.78	المخاطرة
3	16.36	76.4	0.625	3.82	المرونة
1	15.64	75.4	0.590	3.77	الإحساس بالمشكلات
2	15.69	75.2	0.590	3.76	الإصالة

ثالثاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضية البحث

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث (يؤثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الاداء الابداعي تأثيراً معنوياً) تبين وجود نموذج مختبر للتأثير مقولاً وبقيمة (F) المحسوبة (22.991) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (88)، فيما أظهرت نتائج الجدول (3) وجود معامل تفسير للأنموذج الأفضل مقداره (0.345) ، ومعامل تفسير معدل (0.340) ، إذ استطاعت ابعاد (الذكاء الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي ، فيما تُغوى النسبة المتبقية (66%) لمتغيرات أخرى

لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ يعد انموذج التفسير انموذجاً مقولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على الاداء الابداعي يوزى للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

بينما تبين وجود تأثير لبعده التفكير بأسلوب منظم في الاداء الابداعي مقلره (0.321) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.328)، فيما تبين وجود تأثير لبعده الشراكة في الاداء الابداعي مقلره (0.326) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.399)، فيما لم يظهر أي تأثير لبعده الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية في تحسين الاداء الابداعي لدى عينة البحث، اذ لاحظ الباحث اعتماد ابعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير بأسلوب النظم، الشراكة) مجتمعة في الاداء الابداعي، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية (يؤثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الاداء الابداعي تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الاداء الابداعي (Y)} = 1.256 + 0.321 * (\text{التفكير بأسلوب منظم}) + 0.326 * (\text{الشراكة})$$

الجدول (3) تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في الاداء الابداعي (n=89)

الاداء الابداعي							المتغير المستقل
F	T	P	A R ²	R ²	β	α	
22.991	1.731	0.072	0.340	0.345	0.117	1.256	الاستشراف
	4.328	0.000			0.321		التفكير بأسلوب النظم
	1.491	0.103			0.106		الرؤية المستقبلية
	0.895	0.374			0.077		الدافعية
	4.399	0.000			0.326		الشراكة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. مناقشة النتائج ووضع الاستنتاجات

اتضح اهتمام وزارة الكهرباء بالأداء الإبداعي بشكل مرتفع ، وان هذا الاهتمام نابع من خلال امتلاك افرادها إمكانية النظر لعدد من المشكلات في نفس الموقف واكتشافها ، فضلاً عن إمكانية رؤية المشكلات ضمن الموقف الواحد وتحديد القصور والنقص بنظرتها للمشكلة نظرة غير مألوفة ، وامتلاك القدرة على اقتراح أفكار غير نمطية ولأنتشابه أفكار تشبه نمطية تفكير محيطهم التقليدي ، وبما يؤمن حالة من الحداثة في تناول مفردات العمل المعروفة وبأسلوب غير مقلد، واستعداداتهم الفردية والفرقية على تغيير وجهة نظرهم نحو المشكلة المعينة التي بصدد معالجتها وإمكانية تبني أساليب وطرائق عمل مختلفة والتفكير بطريقة غير مألوفة (خارج الصندوق)، حتى انهم في بعض الأحيان يوظفون قدرتهم وامكانياتهم لأخذ زمام المبادرة والمجازفة وتبني الأفكار واعتماد الطرائق والأساليب الجديدة وإيجاد الحلول لها للمواقف المختلفة وبذلك سيصلون من خلال هذه السلوكيات الى الحالة التي يكون فيها قادة وافراد الوزارة مصدر للتفكير بطريقة مختلفة ومنبعا لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي غالبا ما تتعرض لها الوزارة وبمختلف مواسم الطلب على الطاقة وبأساليب غير مسبوقه وبما يؤمن مستوى متقدم من الإنجاز.

فيما يتضح امتلاك قيادات وزارة الكهرباء الذكاء الاستراتيجي بالترتيب الثاني والناجم عن توجهها الى مجموعة الإجراءات التي تتخذها اداراتها في سبيل توسيع قاعدة العلاقات مع الجمهور والتي تتضمن اطلاعهم على البيانات والمعلومات التي يتم اعتمادها في اليات وبرامج اتخاذ القرارات المستقبلية من خلال توأمة العمل مع شركات خارجية والعمل على إقامة عدد من محطات التوليد مقل شركة سيمنز وجنرال الكتريك، فضلاً عن تحريك القوى الكامنة داخل افراد الوزارة وبما يضمن الوصول الى حالة الأداء التي تفوق المستويات المعتادة والمقدمة من قبلهم وبمختلف المستويات التنظيمية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، يضاف لذلك إمكانية ترسيخ اليات التفكير التي من خلالها يتم تفكيك الإشكاليات وتحليل عناصر الظواهر وتراكيب عمليات اتخاذ القرار بأسلوب عملي ممنهج تتحقق من خلاله الالية العلمية في تحديد الخيارات الأفضل بالنسبة لمستقبلها، وقد امتلك الوزارة السمات والقدرات التي تتسم بها فرقها ومديريتها والتي تمكنها من رسم صورة عن مستقبلها ورصف الجهود من قبل جميع افرادها على العمل باتجاه تحقيق هذه الصورة بشكل

ملموس وواقعي، وعلى هذا الأساس عمدت الى تعزيز قدرتها على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن تهددها أو توفر الفرص المناسبة لها، لذا اوجبت عليها ان تكون اكثر قدرة على إدراك الأنماط التي تراقب التهديدات والفرص، وبما يؤمن عملية تحديد المستقبل ووضع الخطط اللازمة للطوارئ.

وعلى أساس هذا التوجه استطاعت الوزارة من اعتماد التفكير بأسلوب النظم وإقامة الشراكة مع أصحاب المصلحة بغية تحسين أدائها الإبداعي، الا انها لم تستطع من توظيف الاستشراف والرؤية المستقبلية والدافعية في ذلك التوجه.

2. التوصيات:

- أ. ضرورة العمل الدؤوب على تحسين الذكاء الاستراتيجي لوزارة الكهرباء من خلال الاهتمام بتعزيز الشراكة، وتحسين اهتمامها بالدافعية والتفكير بأسلوب النظم، والاستشراف، واعتماد رؤية مستقبلية.
- ب. العمل على تعزيز اهتمام الوزارة بالأداء الإبداعي من خلال الإحساس بالمشكلات التي تواجهها حول توفير الطاقة لجمهورها، وتقديم خدمة ذات اصالة وبشكل يزيد من سمعتها، في ظل الاستجابة السريعة لمختلف الظروف بمرونة عالية، مع تقديم منتجات تتسم بالمبادأة وتحمل المخاطرة عندما يكون مشروعها فريد ولم يسبقها اليه احد.
- ت. ينبغي تعزيز الأداء الإبداعي للوزارة من خلال توظيف ذكائها الاستراتيجي بشكل عام، فضلاً عن الاعتماد على إقامة الشراكة والتحالفات مع مختلف الجهات، والتفكير بأسلوب النظم.
- ث. العمل على دراسة تأثير الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية بشكل منفصل او مجتمع في الأداء الإبداعي.

المصادر:

1. Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-8.
2. Afifah, Ayu Laila & Cahyono, Budhi. (2020), Improving innovation performance: Through absorptive capacity, knowledge management capability, and generational diversity. *Journal EKOBIS*, Vol 21, No (1).
3. Agogué, M., Berthet, E., Fredberg, T., Le Masson, P., Segrestin, B., Stoetzel, M., ... & Yström, A. (2017). Explicating the role of innovation intermediaries in the "unknown": A contingency approach. *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 19-39.

4. Al-Ababneh, Mukhles .M, (2020), The Concept of Creativity: Definitions and Theories, International Journal of Tourism and Hotel Business Management (IJTHBM), Vol. 2, No (1).
5. Alhamadi Mohamed Sulaiman,2021, Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 20 Issue 2 .
6. Amanda Christensen-Salem, Fred O. Walumbwa, Corwin Chieh Hsu, Everlyne Misati, Mayowa T. Babalola and Kwoon Kim (2020) Unmasking the creative self-efficacy-creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence, The International Journal of Human Resource Management, Volume 32, Issue 22.
7. Asbari, Masduki. Prasetya, Agustian Budi. Santoso, Priyono Budi. and Purwanto, Agus. (2021), From Creativity to Innovation: The Role of Female Employees' Psychological Capital, International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS), Vol, 2 No.2
8. Atwa, E. I. (2018). The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. A Thesis for the Degree of Master in Business Administration, Business Administration Department, Faculty of Administrative and Financial Science, University of Petra Amman-Jordan.
9. Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Bace, A. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). International Review of Management and Marketing, 7(2), 244- 249.
10. Bratianu, C. (2017, March). Strategic thinking in turbulent times. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 11, No. 1, pp. 248-254).
11. Cabrio, E., & Villata, S. (2018, July). Five years of argument mining: A data-driven analysis. In *IJCAI* (Vol. 18, pp. 5427-5433).
12. CEPA,2021, CEPA strategy guidance note on Strategic planning and foresight, <https://unpan.un.org/sites/unpan.un.org/files/Strategy>
13. De Jong, (2018), Individual Innovation: The Connection between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior, Doctoral Dissertation, University of Amsterdam, Holland.
14. _El Talla, Suliman A., Abu Naser, Samy S., Al Shobaki, Mazen J., Abu Amuna, Youssef M. (2018). The Application of the Principles of the Creative Environment in the Technical Colleges in Palestine, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol. 2 Issue 1.
15. Eslamlou, Aram. Karatepe, Osman M. and Uner, Mehmet Mithat. (2021), Does Job Embeddedness Mediate the Effect of Resilience on Cabin Attendants' Career Satisfaction and Creative Performance? Journal of Sustainability, Vol, 13. Issue, 9.
16. Filimonov, D. (2017). Extrinsic motivation and incentives: Bachelor's Thesis Degree Program in Hospitality, Tourism and Experience Management.
17. Gahonzire Y.,2020, Strategic Vision And Mission Practices On Service Delivery In Rwanda Development Board, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 10, Issue 11
18. Gibson, James L .Ivancevich, John M. Donnelly, Jr. James H. Konopaske, Robert(2011), Organizations Behavior, Structure, Processes, 14th ed, McGraw-Hill, New York.
19. Griffin, Ricky W. (2019), Management, 10th ed, Mason, OH: South-Western Cengage Learning, USA.
20. Hammadat, Mohamed Hassan. (2017) Organizational behavior, first edition, Dar Al-Wafa for the world of printing Alexandria.
21. Harada T. (2021), Mood and Risk-Taking as Momentum for Creativity, Journal of Front Psychol, Volume, 11, No.2.
22. Henriksen, Danah. Mishra, Punya. Creely, Edwin. Henderson, Michael. (2021). The Role of Creative Risk Taking Productive Failure in Education and Technology Futures. The Journal of Tech Trends, Vol 65, Issue 4.
23. Huang, Dujuan. Chen, Song. Zhang, Gupeng. Ye, Jiangfeng. (2018), Organizational forgetting, absorptive capacity, and innovation performance, Journal Management Decision, Vol.56. No, 1.

24. Hussain, Bushra Tahir. Akbar, Waqar. and Van, Julie Nguyen Thuy. (2020) Effects of Burnout on Employee Creative Performance and Counterproductive Work Behavior: Does Psychological Capital Matter? *Journal of Paradigms*, Vol, 14. Issue, 1.
25. Ibrahim, Marzuki. Omar, M. Hisham, Abdullah, Imran. (2020), Best Practices in Generating Creative Ideas Among Asia Pacific Students, *Test Engineering and Management*, Vol, 83.
26. Islami, Fahmi Nur. Putri, Gita Meilinda Dwi. Nurdwiandari, Putri. (2018), Kemampuan Fluency, Flexibility, Originality, Dan Self Confidence Matematik Siswa Smp, *Jurnal Pembelajaran Matematika Inovatif*, Vol, 1. No, 3.
27. Kawa Mohammed Faraj. Dalia Khalid Faeq. Daroon F. Abdulla. Bayad Jamal Ali. and Sadq, Zana Majed. (2021) Total Quality Management and Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role of Job Embeddedment, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol. 27, No. 1
28. Kharkhuri, Anatoliy V., (2014), Creativity.4in1: Four- Criterion Construct of Creativity, *Creativity Research Journal*, Vol. 26, NO, (3).
29. Kim, Tae-Yeol. Hon, Lee. Deog-Ro, Alice H. (2019), Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity, *Creativity Research Journal*, Vol. 22, No, 1.
30. Knudsen, T., & Srikanth, K. (2014). Coordinated exploration: Organizing joint search by multiple specialists to overcome mutual confusion and joint myopia. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 409-441.
31. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3), 32-40.
32. Mandel, D. R., & Barnes, A. (2014). Accuracy of forecasts in strategic intelligence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(30), 10984-10989.
33. Manuel Antonio Fernández-Villacañas Marin,2020, Strategic Intelligence Management and Decision Process, <https://www.researchgate.net/publication/338667230>
34. Melkas, H., & Uotila, T. (2007, November). Quality Of Data, Information And Knowledge In Technology Foresight Processes. In *ICIQ* (pp. 131-145).
35. Mukhles M Al-Ababneh 2020, THE CONCEPT OF CREATIVITY: DEFINITIONS AND THEORIES *International Journal of Tourism & Hotel Business Management (IJTHBM)* ,Vol. 2 (1) 245-249.
36. Muzafarya, Sayed Sami. Alib, Ihtesham. Hussainc. Mudassir. (2021) Intrinsic Rewards and Employee Creative Performance: Moderating Effects of Job Autonomy and Proactive Personality: A Perspective of Self-Determination Theory, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol 15, Issue 2.
37. Nakano, T. C., and Wechsler, S. M. (2018), Creativity and innovation: Skills for the 21st Century, *Psychology Studies (Campinas)*, Vol,35. No (3).
38. Ossalamia, Saida Zainur ZA. Darma, dio caesar. Kasuma, Jati. Ratnasari, Sri langgeng. Tasente, Tanase. (2020), Apparatus performance as mediation of creativity and innovation towards the successful application of e-kekurahan, *European journal of human resource management studies*, vol, 4. Issue, 2.
39. Shaked, H., & Schechter, C. (2013). Seeing wholes: The concept of systems thinking and its implementation in school leadership. *International review of education*, 59(6).
40. Streicher, Bernhard. Jonas, Eva. Maier, Günter. Frey, Dieter. (2012), Procedural Justice and Innovation: Does Procedural Justice Foster Innovative Behavior? *Journal Scientific Research*. Vol.3, No. 12.
41. Taylor, Christa L., Zaghi, Arash E., Kaufman, James C., Reis, Sally M., Renzulli, Joseph S., (2020), Characteristics of ADHD Related to Executive Function: Differential Predictions for Creativity-Related Traits, *The Journal of Creative Behavior*, Volume 54, Issue 2.
42. Vinding, Anker Land. (2016), Human Resource: A absorptive capacity and Innovation Performance, *Interactive Learning and Economic Performance*, *Research on Technological Innovation and Management Policy*, Vol,8; No, 5.
43. Walia, Chetan. (2019), A Dynamic Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, Vol. 31. NO (3).
44. Yancey Strickler, 2020, This Could be our Future Institute for Future Press, USA.
45. Yuha Jung 2017, Systems Thinking in Organizations: Applying it to Study Arts and Educational Settings, at: <https://www.researchgate.net/publication/320726553>

46. Zhang, X., Guo, F., Xu, T., & Li, Y. (2020). What motivates physicians to share free health information on online health platforms?. *Information Processing & Management*, 57(2),
47. Zhao, Shuliang, Jiang, Yanhong, Peng, Xiaobao.(2020), Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations Do absorptive capacity and individual creativity matter?, *European Journal of Innovation Management*, Vol, 24, Issue 2.
48. جديدي ، عفيفة ، ٢٠١٤ ، الدافعية : أهميتها ودورها في عملية التعلم ، مجلة معارف العدد ١٧
49. الشهراني ، فيصل محمد ، ٢٠٢٢ ، استراتيجيات مقترحة لتطوير برامج الشراكة في الجامعات السعودية ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، العدد ١٩٥ ، الجزء 2
- 1- الظالمي، محمد جبار، ٢٠١٦، الذكاء الاستراتيجي واثره في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ١.
50. العامري، علي عبد الحسين حميدي، ٢٠١٨، دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
51. عبد الجليل ، علي سيد وعمار ، أسامة محمد وقاسم ابتسام راضي ، ٢٠٢٠ استخدام نموذج التدريس الموجه للدماغ في تدريس علم النفس لتنمية مهارات التفكير المنظمي مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد ٣٨ ، العدد 8 .
52. عبد الوهاب ، مروة سعد ، ٢٠٢٢ ، تأثير الذكاء الاستراتيجي في اداره مخاطر المشاريع الاستثمارية دراسة تحليلية في وزاره الزراعة / شركه ما بين النهرين العامة للبذور ، بحث دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
53. العجرش حيدر، حاتم، ٢٠١٦، العوامل المؤثرة في فاعلية عملية العملية التعليمية، www.uobabylon.edu.iq
54. عطاء خالدية مصطفى، ٢٠١٥، الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والأربعون.
55. علي محمد حسين سليمان ، ٢٠١٧، فاعلية التدريس القائم على المشروعات البحثية والحلقات النقاشية في تنمية مهارات البحث العلمي والتفكير المنظمي ، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، كلية التربية جامعة عين شمس، عدد ٩٢ .
56. عوني بوجمعة، ، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاداء الإبداعي للعاملين -دراسة حالة عينة من الاطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، اطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
57. قاسم، سعاد حرب، ٢٠١٩، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة .
58. محمد ، وفاء عبد الله و إبراهيم ، مها صباح ، ٢٠٢٢ ، الرؤية الاستراتيجية وأثرها في استراتيجيات النمو لشركات التأمين بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، مجلد ١٧ ، العدد ٦١ .

59. مرواني رابح، ٢٠٢١، أثر نظم المعلومات المعالجة آليا على الابداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
60. مصطفى، أمل محمد، ٢٠٢٠، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على دعم الابداع والابتكار الاداري بالتطبيق على جامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد ٥٧، الجزء 2.
61. اليساري، صلاح مهدي، ٢٠١٧، الذكاء الاستراتيجي والنزاهة للقائد ودورهما في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.