

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)

حيدر خضر سليمان

مدرس/إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الموصل .

وتكونت العينة من (60) عميدا ومعاون عميد ورئيس قسم من الأقسام العلمية في جامعة الموصل اختيروا بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها ، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة هذه الدراسة واستعمل الاستبيان أداة لجمع المعلومات .

وعولجت البيانات إحصائيا باستعمال معامل الانحدار والارتباط البسيط ، وتبين وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحث عددا من التوصيات

### Abstract

The Role of Strategic Planning in achieving the Creativity Actualization the aim of this research to identify the role of strategic Planning in Creativity Actualization at Colleges of Mosul University.

As will as the sample consists of (60) persons in leading positions deans, dean assistants and heads of departments in the university of Mosul. They are randomly chosen from all the colleges of the university. The researcher has used the descriptive method for its convenience in this type of study, in addition to the use of questionnaires as a means of data collection. The Data has been processed statistically by using the sample regression analysis and correlation coefficient,.

The result of the analysis have shown that there is strong relation ship and effect between the type of the role of strategic planning and administration creativity actualization ,The researcher has proposed a number of recommendation.

### المقدمة:

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الرئيسة للإدارة التي تسعى إلى تحقيقه المنظمات في الوقت الحاضر ، والتي لها علاقة مع التغيرات البيئية التي تدور حولها والمتمثلة بالسلوك الإنساني المعتمد على قدراته الذاتية والفكرية والجسمية وعلى المكونات الإدارية والتنظيمية والتقنية التي تملكها المنظمة ، وهذه الدراسة تسعى إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع في المنظمات الحكومية بما يساعد على دعم عملية التخطيط وتفاعلها مع المتغيرات الأخرى في المنظمة. وانطلقت هذه الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل بضعف وعي المنظمات العراقية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وعدم تبنيها لهذا المفهوم وتطبيقه على كافة المستويات الإدارية في المنظمة بما يحدد قدرتها على تحقيق الإبداع في المنظمة وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها التعرف على واقع التخطيط في جامعة الموصل والتعرف على مدى تحقيق الإبداع في هذه المنظمة العريقة ، وبهدف تحقيق ذلك تبنت الدراسة متغيرين أساسيين هما:

1. التخطيط الاستراتيجي يعد متغيرا مستقلا يؤثر في الإبداع في المنظمة .  
2. الإبداع الإداري يعد متغيرا معتمدا وعلى هذا الأساس اتجهت الدراسة إلى طرح مجموعة من الفرضيات بوصفها إجابات تسعى الدراسة إلى التحقق من صحتها ، ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانيا واختبار فرضياتها اختيرت جامعة الموصل كونها واحدة من اكبر المنظمات العلمية تقدما فضلا عن كونها صرحا كبيرا في محافظة نينوى. وبناء على ما تقدم يمكن تقسيم هذه الدراسة على المباحث الآتية :

المبحث الأول: منهجية الدراسة وفرضياتها .

المبحث الثاني: مفهوم التخطيط على مستوى المنظمة وأهميته.

- المبحث الثالث: مفهوم العناية بالإبداع في المنظمات المعاصرة وأهميته .  
المبحث الرابع: الجانب العملي: تحليل النتائج ومناقشتها .  
المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات .  
المبحث الأول: منهجية الدراسة وفرضياتها:  
أولاً: مشكلة الدراسة:

إن التخطيط الاستراتيجي بانواعه المختلفة هو من سمات العصر الحديث والتخطيط الفعال يساعد المنظمة على عمليات التنبؤ بشكل مدروس ودقيق ، كما يهيئ وضع التقديرات والاحتمالات على وفق أسس علمية دقيقة وتحديد البرامج والخطط المراد إنجازها والتي تتماشى مع قدرات المنظمة ومن خلال التجربة العملية تبين إن المنظمات التي تأخذ بمفهوم التخطيط السليم تفوق بالعمل والإنتاج وتقديم الخدمة على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط وهذا يتوقف على قدرة المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم ويعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والاستمرار والبقاء ضمن بيئة لأتأكد التي تسودها التغيرات بصورة مستمرة ، وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالآتي:

. إغفال التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في المنظمة يضعف من قدرات المنظمة على خلق وتبني الإبداع الذي تستطيع المنظمة من خلاله مواجهة التحديات التي تجابهها في ضوء بيئة متغيرة وغير مستقرة .  
أهمية الدراسة :

تظهر قيمة هذه الدراسة وأهميتها من الدور الذي تؤديه المنظمة في تحقيق الإنجازات الكبيرة من خلال عمليات الإبداع في جميع الحقول الإدارية والاقتصادية والتقنية والطبية والهندسية على وفق أساليب عمل جديدة ، والذي يعد عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات التي تستمر مدة طويلة مبينا أهمية الدور التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بوصفه عنصراً مشجعاً للإبداع أو معوقاً له  
هدف الدراسة :تهدف الدراسة الحالية إلى ماياتي:

1. التعرف على التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة .
2. التعرف على مدى عناية المنظمة عينة الدراسة بالإبداع .
3. تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في المنظمة .

فرضيات الدراسة :

1. لا توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في المنظمة .
2. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في المنظمة .

مجتمع الدراسة :

تألفت مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل

عينة الدراسة :

اختيرت عينة الدراسة بصورة عشوائية من عشر كليات في جامعة الموصل وهي كلية الإدارة والاقتصاد ،كلية الآداب ،كلية الفنون الجميلة ، كلية التمريض ،كلية الطب البيطري ،كلية طب الأسنان ،كلية التربية الرياضية ،كلية التربية الأساسية ،وبلغ حجم العينة (250) متنسبا تشمل عميد ومعاون العميد وبعض التدريسيين، لم يستطع الباحث حصر جميع التدريسيين في الكليات المعنية بسبب الظروف الراهنة ولعدم تواجدهم بصورة مستمرة ،وقد حدد الباحث على أن تكون عينة الدراسة بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار النسبة عالية نوعاً ما وذلك لغرض تمثيل جميع الكليات المشمولة بالدراسة وبناءاً على ذلك سيكون حجم العينة (75) متنسبا ،تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة، على عينة الدراسة ، وأعطى المستجيبون مدة مناسبة لاسترجاعها وتم استرجاع (60) استمارة صالحة للتحليل واستبعدت (8) استمارات لوجود نواقص فيها وغير قابلة للتحليل ، كما فقدت (7) استمارات نتيجة إهمال عدد من السكرتيرات .

أداة الدراسة :

لعدم وجود أداة جاهزة تحقق أهداف الدراسة ، قام الباحث بإعداد أداة تقيس دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة الموصل وعلاقتة بالإبداع ، وقد أعدت الأداة على وفق الخطوات الآتية

1.مراجعة الأدبيات المعاصرة التي تحدثت عن التخطيط الاستراتيجي والإبداع في جامعة الموصل ، وجرى اقتباس عبارات ومقولات من تلك الأدبيات وصيغت هذه العبارات بشكل فقرات بلغ تعدادها (12)فقرة (3) فقرات لكل من الرسالة ،الهدف ،التحليل ،الاستراتيجيات على التوالي وشكلت في مجموعها استبانة أولية زودت بمقياس (ليكرت) الخماسي على وفق الأوزان الآتية :اتفق بشدة(5) ،اتفق(4) ، محايد(3) ، لا اتفق(2) ، لا اتفق بشدة(1) .

2. استبانته الإبداع : أعدت من الباحث وتتكون من (12) فقرة تتعلق ببناء علاقات قوية مع الاساتذ المبدعين ، كما تضمنت الاستبانته حقولا خاصة لجمع المعلومات من المستجيبين تتعلق بالمنظمة والمتغيرات الشخصية المثبتة في متن الاستبانته .

3. بهدف التحقق من الصدق الظاهري<sup>(1)</sup> لتلك الفقرات عرضت الاستبانته على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ممن لديهم مساهمات فكرية ومقالات في هذا المجال ومن الاختصاصات المختلفة وطلب منهم تحديد صلاحية أو عدم صلاحية الفقرات والبدايل الموضوعية في المقياس الظاهري موضوعية الدراسة . وقد أبدى بعض المحكمين ملاحظات عن صياغة عدد من الفقرات وأوصى البعض الآخر بحذف عدد منها ، وأجرى الباحث التغيرات المطلوبة على الفقرات التي اتفق عليها المحكمون وأصبحت الاستبانته مكونة من (11) فقرة .

4. بهدف ثبات الأداة فقد طبقت الاستبانته على عينة من (10) أفراد عينة البحث ثم أعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول باستعمال معامل ارتباط بيرسون ، فتبين أن ثبات الاستبانته هو (75%) للتخطيط الاستراتيجي (80%) للابداع هي درجة ثبات مناسبة وعلية أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق النهائي،  
**المعالجة الإحصائية:** تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية في معالجة البيانات وهي كالاتي:

1. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأداة :
2. معامل الانحدار البسيط (Liner Regression) مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة .
3. معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation) مدى علاقة المتغيرات المستقلة بمتغيرات التابعة .
4. التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري : للتعرف على خصائص عينة الدراسة ومدى تركيز الإجابات عن العبارات ومدى تشتتها عن وسطها الحسابي .

#### الإطار النظري :

**المبحث الثاني: مفهوم التخطيط على مستوى المنظمة وأهميته .**

##### أ. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط عملية إدارية مستمرة باستمرار المنظمة لذا لا يمكن أن تصل الإدارة إلى حد لنقول أن التخطيط انتهى بل نخطط مرات ومرات على ضوء الإنجاز للخطوات اللاحقة وبناء على التغذية العكسية التي تأتي على شكل ردود فعل مختلفة وهذا يعني أن العملية الإدارية نظام متكامل (مخامرة 2000:17).  
ويعرف بأنه تلك الخطة العامة والشاملة التي ترشد المنظمة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها حاليا ومستقبلا (Licker, 1997:78).

و عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه يتعلق بمصير ومستقبل المنظمة فهو يتعامل مع مواردها الداخلية ويوائم بينها وبين ظروف البيئة الخارجية من خلال وضع إستراتيجية واسعة تكون الأساس الذي تقوم عليه الخطط والبرامج والسياسات التي تضعها المنظمة (الربيعاوي 2000:31)  
وتعرف أيضا بأنه مجموعة من النشاطات الذهنية والتحليلية المتمثلة عن تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة (القطامين 1996:92).

ويعرفه (Steiner) بأنه عمليات تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة والسياسات والاستراتيجيات التي تنظم استخدام الموارد وترتيبها من أجل إنجاز هذه الأهداف (Change al. 1980:18).

وهناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية ديناميكية للتغير والاستجابة ويمكن للمنظمة من خلاله التكيف مع التغير الحاصل في العوامل البيئية وأن أداة الربط بين المنظمة والبيئة هي خطتها الشاملة وعملية تحليل الفرص لتحديد الاتجاه الذي ترغب به المنظمة فيمثل مركز إستراتيجية الإدارية والتي هي الخطط أو (الطرائق) الواسعة لتحقيق الأهداف الرئيسة في المنظمة (الصمدي 1999:42) .

ويعرف التخطيط على حسب رأي (Glueck, 1978:3) بأنه مجموعة من القرارات والإعمال التي تقود إلى تكوين إستراتيجية فعالة .

<sup>1</sup> . تألفت لجنة الخبراء من المحكمين من السادة المدرجة أسماؤهم أدناه:

1. أكرم احمد الطويل/ أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
2. جاجان جمعة الخالدي /أستاذ مساعد /كلية التربية الأساسية / جامعة الموصل.
3. عادل ذاكر نعمة/ أستاذ مساعد/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
4. ميسر إبراهيم احمد /أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
5. محفوظ حمدون الصواف / أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل .
6. حمدان رمضان /مدرس /كلية التربية / جامعة الموصل .

وعرفه (Chandler) بأنه تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى للمشروع واختيار البدائل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف (السعد، والغالي، 1999:174).

ومنهم من عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية المشاركة الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والاستراتيجيات الفرعية لوحدة العمل الموجودة في المنظمة (عبيدات 1997:42).

وهناك من عرف التخطيط بأنه تصرفات يتعلق بتحديد أهداف المنظمة ووسائل الوصول إليها (درة 1994:96).

وكذلك عرف التخطيط بأنه نشاط يخص توقعات المستقبل وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للوصول إلى أهداف المنظمة (الديوه جي 1999:390).

وبناء على ما ذكر من تعاريف ومفاهيم عن التخطيط الاستراتيجي يمكن إبداء تعريف إجرائي لهذه الدراسة وكالاتي: التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن إيجاد أفكار جديدة تمتد للمستقبل البعيد ويقبل من حالة عدم التأكد ويوجه مدراء الإدارة العليا على التفكير السليم فضلا عن تحقيق إدارة جيدة لاستغلال للوقت قدر الإمكان .

**ب. أهمية التخطيط على مستوى المنظمة:**

يواجه العالم الآن فترة حاسمة تتسم بالمتغيرات والتحويلات الجذرية فالكل يتصارع من أجل البقاء وان يجد لنفسه مكانا على الساحة الواسعة التي تبدو في نظر المجتمع ضيقة جدا ، هذه المتغيرات والتحويلات التي حدثت على مستويين المحلي والعالمي فرضت واقعا جديدا يتطلب استعدادا خاصا وأسلوبا مختلفا لمواجهة التحديات التي فرضتها هذه المتغيرات (بدر 1994:49) ، وقد بدأت المتغيرات تنتشر بشكل متزايد منذ منتصف السبعينات ونظرا للتقدم الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، فالنغير الذي يحدث في مكان ما ينتج عنه تغير في أي مكان آخر ، ومن هنا كان لهذه المتغيرات تأثير قوي في جميع المستويات المحلية والدولية وعلى القطاع العام والخاص وغير هاداف إلى الربح (أبو بكر 2000:3). وكان من نتائج هذه المتغيرات زيادة درجة الغموض وظروف عدم التأكد التي تعمل فيها المنظمات سواء في الوقت الحالي أم في المستقبل وذلك نتيجة التغير في العوامل الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والقانونية نتيجة زيادة التعقيد في حجم الأنشطة والإعمال التي تؤديها المنظمات كل ذلك أدى إلى ضرورة التفكير في ابتكار أساليب جديدة تحقق التنسيق بين هذه الأنشطة وأحكام الرقابة على عملياتها وإحداث تطوير في الهياكل التنظيمية والموارد البشرية وأساليب الإدارية والنظم المطبقة والمهارات الإدارية حتى تكون قادرة على مواجهة تحديات المستقبل (عوض 2000:24). ومن هذا المنطلق يشير العديد من الكتاب والباحثين إلى ضرورة استخدام وممارسة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات ، لأنه يعتمد على رؤية مستقبلية من خلال صياغة رسالة المنظمة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لتحديد البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها لتحقيق النجاح للمنظمة (القمامين 1996:91). ولم يكن الواقع العراقي بعيدا عن هذه المتغيرات ، مما دفع بعض المنظمات ومنها جامعة الموصل إلى القيام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لمواجهة هذه التحديات ، وقد اختار الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي ليكون موضوع هذه الدراسة نظرا لأهمية هذا الموضوع في المدة الحالية والمدة المستقبلية ، ونظرا للمشكلات الكثيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ولأسيما جامعة الموصل موضوع الدراسة والتي لها تأثير سلبي في أداء هذه المنظمات .وبناء على ما ذكر يمكن القول بان أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في قدرة المنظمة على تحسين المؤاممة بين المنظمة وبيئتها الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في المستقبل وخلق المؤاممة في الاتصالات الداخلية والخارجية وتوفير المدخلات الجيدة للقرارات الإدارية وكذلك دوره في عملية الرقابة والتوجيه في المنظمة (Kargar & Parnell, 1996:42-64).

### ج. مستويات التخطيط الاستراتيجي :

بعد مراجعة الأدبيات الخاصة بالفكر الاستراتيجي الإداري تبين أن هناك مستويات متعددة للتخطيط الاستراتيجي ، مع اختلاف الكتاب والباحثين والمفكرين عرب وأجانب إلا أن أغلبهم اتفق على وجود ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي وكالاتي:

#### 1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

تعنى التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة بتحديد مسار المنظمة كله وبتنمية الموارد البشرية وتعنى بالعوامل البيئية مثل (العناية بنقاط القوة والضعف في المنظمة ونقاط قوة وضعف المنافسين ، كذلك يأخذ بنظر الاعتبار مصادر رأسمال والعمالة فضلا عن العناية بمصادر المواد الأولية) (Daft, 2000:242).

#### 2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

تعنى التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال بالكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات المنظمة أن تسهم في تعزيز الإستراتيجية الكلية للمنظمة فهو يحدد الطرائق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس (القطامين 1996:106).

### 3. التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظيفي:

فهو يشير الخطط الموضوعة لعملية معينة أو لقسم معين داخل المنظمة إذ يتم فيها التركيز على تنفيذ إستراتيجية الأعمال بوساطة (وظيفة المالية والموارد البشرية فضلا عن وظيفة التسويق والعمليات والبحث والتطوير) وبعد الإستراتيجية الوظيفية من الإستراتيجيات المهمة التي تشير إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في تنفيذ الإستراتيجية الكلية في المنظمة (العلاق 1998:103).

### د.مكونات التخطيط الاستراتيجي:

هناك آراء متباينة بشأن مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا يعود إلى تباين خلفياتهم النظرية أو بسبب اختلاف تركيزهم على عدد من الجوانب وإغفال الجوانب الأخرى ويمكن طرح بعض الآراء على سبيل المثال وليس الحصر فالتخطيط الاستراتيجي بالنسبة إلى (Koontz et al:1984:127-131) تتمثل (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، الموازنات). أما مكونات التخطيط الاستراتيجي على حسب رأي (Robbison,1997:17) فتتمثل بالرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات والتنفيذ. في حين ذكر (Evans,1997:99) الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات، التحليل، التوسع. في حين ذكر (Kotler,1997:80) الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات، التحليل، التوسع وإضافة إليها التنفيذ والرقابة. ويتضح ممن سبق أن العناصر التي حظيت باتفاق اغلب الباحثين والكتاب هي (الرؤية، الرسالة، التحليل، الأهداف، الاستراتيجيات) وهي التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية

### المبحث الثالث: مفهوم الاهتمام بالإبداع في المنظمات المعاصرة وأهميته:

#### أ. مفهوم الإبداع: Creativity Concept

تعد كلمات الإبداع والابتكار وغيرها مترادفات لمعنى يمثل إثبات شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر للأشياء، بطرائق جديدة وجاء في (المعجم الوسيط) بدعة بدعا أي أنشأه وعرفة (القاموس العصري الحديث، 1988:20) بأنه إيجاد أو تكوين أو الابتكار. أما التعريف الموضوعي فقد اختلف المفكرون وكتاب الإدارة حول تحديد ماهية الإبداع حيث لا يوجد أي اتفاق واضح ومحدد لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها أو بتعدد اتجاهات المفكرين حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله، فمنهم من ينظر إليه على أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات الشخصية والخصائص التي يتميز بها المبدعون لذلك سوف نتناول بعض التعاريف وكالاتي:

الإبداع: هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صور جديدة أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة جديدة أو عمل شيء ملموس أو غير ملموس (السويدان، 2002:18).

الإبداع: بأنه أفكار تتصف بأنها مفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال جديدة (صرن، 2000:28).

والإبداع: هو استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة المنظمة (عامر، 598: بدون تاريخ).

الإبداع شكل من أشكال النشاط الإنساني ولم تبدأ العناية العلمية به إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين، وقد تركزت دراسات الإبداع آنذاك في الوقوف على الإبعاد المعرفية أو العوامل العقلية التي تشكل معالم التفكير الإبداعي (السالم 1998:100).

والإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه أو إبعاد متعددة. لذا اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع ولم يكن هناك تعريف واضح ومحدد له وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة وإلى مناهج الباحثين واجتهاداتهم وعنايتهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، فمنهم من نظر إلى مفهوم الإبداع بناء على السمات الشخصية المبدعة ومنهم من نظر إليه على أساس المنتج والبعض الآخر على أساس أنه العملية ومنهم من نظر إليه بناء على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة (العامري 2002:84).

وقد حاول كثير من الباحثين وضع مفاهيم اختلف في شموليتها فقد عرفة (Amabile,1998:78) أنه تعبير عن أفكار أصيلة تماما لكن الأصالة وحدها لا تكفي من أجل أن تكون مبدعا فالفكرة يجب أن تكون مناسبة وممكنة التطبيق يجب أن تؤثر في الكيفية التي تنفذ بها الأعمال لتطوير منتج أو تحسين العملية الإنتاجية

عرف الإبداع طبقاً لرؤية (أللوزي) يمثل قدرة الأفراد على حل المشكلات القائمة ، كما عرفة أيضا بأنه تصور أصيل لبدائل يمكن أن تسهم في حل المشكلات القائمة ( اللوزي 1999:110) .  
وعرف أيضا: بأنه فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Daft,2001:357) .  
وعرف الإبداع طبقاً لرؤية (Kotler & Amerson,2000:355) بأنه تطبيق لأفكار جديدة على وفق هذا المنظور فانه يشير إلى سلعة أو خدمة التي يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة .  
ووصف (Aiken & Hage,1971:70-76) على انه توليد قبول وتطبيق جديد من الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات .

ويرى (الدهان) أن الإبداع يعد اختراعاً في مرحلة التطبيق أي إن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الفكرة أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة (الدهان 1992:179).  
أما مفهوم الإبداع على حسب رأي (العاني) فهو إيجاد حلول متعددة للمشكلة نفسها أو النظر للحالة نفسها بأوجه مختلفة (العاني 2002:24) .

أما الإبداع عند القريوتي فيشير إلى شيء جديد يقدم لأول مرة بشرط أن يكون المقدم جديداً لم يتطرق إليه احد من قبل فالإبداع يعني ولادة شيء جديد وغير مألوف (القريوتي 1993:257)  
ووصف (الشماع) الإبداع بأنه الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة أو إيجاد مداخل لحل المشكلات ، فالمبدع يتساءل دائماً ويبحث في الأسباب ويدرس ويتعمق بهدف إيجاد الوسائل الأفضل (الشماع 1999:122) .

وعرفه (Robbins,1990:404) عبارة عن أفكار مبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات نافعة أو اعتمادها أسلوب في العمليات وان المنظمات المبدعة هي التي تمتاز بإمكانياتها في توجيه ابتكاراتها نحو مخرجات نافعة وبناء على ما تقدم من مفاهيم للإبداع يمكن تقديم مفهوم إجرائي لهذه الدراسة كالآتي: الإبداع هو عبارة عن قدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة تتميز بالندرة مما يسهم في حل مشكلات القائمة وصناعة منتجات أو تقديم خدمة جديدة وتحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية

وخلص القول فان الإبداع نشاط أنساني يحدث في جميع مجالات الحياة كما يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ، وقياسه أمر نسبي والقليل منه هو الذي يجري تسجيله أو إعطاءه هوية إبداعية وهو عملية مركبة تتضمن عنصراً عقلياً وعنصراً سلوكياً .

#### ب. أهمية الإبداع في المنظمات المعاصرة :

يعد الإبداع من الأدوات الأساسية لنمو المنظمات المعاصرة وقدرتها على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، وهو يمثل احد محاور عناية المدراء في كثير من المنظمات وتتفق أكثر الدراسات في مجال الإبداع على اهمية المنظمة بما يحققه من مزايا عدة فالمنظمة وجدت لتقديم أفكار جديدة وفقاً لاحتياجات المنظمة أو تطوير هذه الأفكار ، فمجالات الإبداع كثيرة في المنظمة (الجامعة) التي تستخدم لتقييم أداء المنظمة ، وان أهمية الإبداع تبرز من خلال تحقيق الفوائد الآتية :

1. تعزيز وتنشيط أداء المنظمة بشكل عام .
2. تحسين صورة الجامعة وجعل مكانتها مقبولة بين الجامعات العربية والعالمية.
3. نجاح المنظمة بشكل كبير ويمكن أن تكون في مقدمة الجامعات .
4. السرعة في تقديم خبرة جديدة أو تغيير في بحث جديد .
5. زيادة فاعلية المنظمة (الجامعة) من خلال تقديم أفكار جديدة إلى المؤسسات الإنتاجية والخدمية (حريم 2003:313) .

#### ج. العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات :

تناول العديد من الباحثين العوامل المؤثرة في الإبداع واختلفوا في تعدادها ويرى العزاوي أن العوامل المؤثرة في الإبداع هي (الثقافة المنظمة ، الرسمية والمركزية ، نمط القيادة ، الخبرة والمهارة) (العزاوي 2000:81).

في حين يرى (Hage & Anthony 1991:597) أن العوامل المؤثرة في الإبداع هي (خبرة ، مهارة العاملين ، التحصيل العلمي ، المنصب الوظيفي ، الدعم المنظمي ، الثقافة المنظمة ، أسلوب القيادة) .

ووصف (Ibarra, 1993:471) العوامل المؤثرة في الإبداع هي (التحصيل العلمي ، الهيكل التنظيمي ، الدعم المنظمي ، نمط التفكير المنصب الإداري الثقافة المنظمة المركزية واللامركزية )

وبناء على ما تقدم من الدراسة الحالية سوف تعتمد على العوامل المؤثرة في تبني الإبداع في المنظمات هي (ثقافة الإبداع ، نمط القيادة ، الدعم المنظمي للإبداع) .

#### د. مداخل أو جوانب الإبداع :

يختلف تعريف الإبداع باختلاف المداخل والجوانب التي يعنون بها والأهداف التي يرون تحقيقها وتقسّم هذه الأهداف والجوانب على أربعة أقسام رئيسة وكالاتي:

**أولاً:** التركيز على الإنتاج الإبداعي: هو مقدار الإنتاجية التي تحققها أو تنتج عن عملية الإبداع في هذا المجال يعرف بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطور ومن ثم التركيز على الإنتاج الإبداعي ، وحل مشكلات العصر وتبني التغيير في هذا المجال.

**ثانياً:** التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين : مثلاً وضوح الرؤية والبحث والتطوير وتفهم المشكلات ، نجد صفات الإبداع متمثلة بالخصائص الشخصية والنفسية المتمثلة بالاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية .

**ثالثاً:** التركيز على القيم الإبداعية: كالاستقلال والإبداع والصدق والبحث عن الحقيقة والحاجة إلى الانجاز ، ونجد أيضاً من يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ، كما تكشف عنها الاختبارات النفسية ويعرف الإبداع على أساس أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التمييز كما يراها الشخص المبدع .

**رابعاً:** التركيز على آلية الإبداع: أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال يقصد به العملية التي ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله أنه مفيد وجيد . (عمر 598-599: بدون تاريخ) .

#### هـ. الفرق بين الإبداع والابتكار (Creativity And Innovation) :

تطرق الباحثون والكتاب والدارسون والمعنيون بشؤون الإبداع من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم ونظرتهم للإبداع وميز بعضهم بينه وبين الابتكار . وان كثيراً من الباحثين يرى أنه لأفرق أحياناً بين الإبداع والابتكار بل يرى أنهما كلمتان تدلان على معنى واحد والحقيقة أن هناك فرقاً بين الإبداع والابتكار من حيث مناقشة مفهوم الإبداع والابتكار وكالاتي:

**أولاً: الابتكار:** إنتاج جديد لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذه الحالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج سواء للمستهلك أم النفع العام للمجتمع . وهو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من الأشخاص ويعد من العمليات التفاعلية

**ثانياً: الإبداع :** يعني إيجاد شيء جديد شريطة أن يتصف بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية التي لها نظرة عامة تجذب إليها نظرة المشاهد . ولهذا نجد أن الإبداع تصرف شخصي وفردى مصدره عقل الإنسان وتسمى بالعملية الإدراكية (مسعود 2005: 55) .

#### المبحث الرابع: الجانب العملي عرض النتائج ومناقشتها:

##### أولاً: كيفية قياس الوسط الفرضي:

لقياس مستوى الاستجابة لأفراد العينة تم تحويل الإجابات على مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن والذي أعطى (5) درجات لتمثل حقل الإجابة (اتفق بشدة) إلى أوطأ وزن له والذي أعطى (1) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (3،2،4) لتمثل حقل الإجابة (اتفق، محايد، لا اتفق بشدة) على الترتيب .

من جانب آخر اعتمد الوسط الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها من خلال استجابات أفراد العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان استمارة الاستبيان الخمس علماً بأن الوسط الفرضي (3) هو عبارة عن الوسط الحسابي لأوزان المقياس وكالاتي:

$$5+4+3+2+1$$

$$3 = \frac{\quad}{5}$$

5

وتأسيساً على ما تقدم سيتم إعطاء الوصف التفصيلي لاستجابات أفراد العينة

**ثانياً:** عرض النتائج ومناقشتها : نعرض في أدناه النتائج التي انتهت إليها الدراسة وعلى النحو الآتي:

**أولاً:** النتائج المتعلقة بالهدف الأول التعرف على التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الإبداع ، وبغية تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصحيح استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (60) عميداً ومعاون عميد ورئيس قسم من الأقسام العلمية والإدارية في جامعة الموصل ، عن طريق حساب تكرارات البدائل الموجودة أمام كل فقرة ومن ثم إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفي ضوء هذا الإجراء رتبت الفقرات من أعلى وسط متحقق إلى أدنى وسط وعدت الفقرات الحاصلة على (3) فأكثر هي فقرات حاصلة على موافقة أفراد العينة وتمثل دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة الموصل وعلاقته بالإبداع الإداري والتقني والفلسفي فقد جاءت الإجابات غالباً عند موافق بوسط حسابي قدرة (3.140 ، 3.760) وانحراف معياري قدرة (1.99 ، 1.489) وهذا يعني أن عمداء كليات جامعة الموصل ورؤساء الأقسام العلمية لهم تصور واضح عن عملية التخطيط ويشاركون مسؤوليتهم في

عملية التخطيط وإعطائهم حرية المناقشة وإبداء الرأي على انه صحيح وفق النهج الديمقراطي ، وان قراراتهم غالبا تواجه بشكل ايجابي من المسؤولين في جامعة الموصل والجدول رقم (1) يوضح ذلك :

جدول رقم (1)

إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	تسلسل الفقرة في الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الرسالة			
1.	تزود الجامعة المجتمع بالملاكمات المتخصصة للمهن والتخصصات الأنبية والمستقبلية	16.	3.740	1.107
2.	تطوير المناهج الدراسية وتحديثها في ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة مع مراعاة الظروف المحلية	15.	3.730	1.162
3.	تقوم الجامعة بتحويل المعارف النظرية والتطبيقية إلى واقع أخلاقي وثقافي واجتماعي	14.	3.700	1.193
	الأهداف الإستراتيجية			
4.	تسعى الجامعة إلى دعم وتشجيع أصحاب المقترحات والأفكار المبدعة	18	3.620	1.300
5.	تعمل الجامعة لتحقيق الأهداف التي تنسجم مع رسالتها	17	3.550	1.175
6.	تهيئ الجامعة إلى دعم وتشجيع أصحاب المقترحات والأفكار المبدعة	19	3.490	1.227
	التحليل الاستراتيجي			
7.	عدم تواجد العدد الكافي من الأساتذة في عدد من التخصصات	20	3.180	1.366
8.	تواكب الجامعة التطور العلمي باستمرار	22	3.160	1.331
9.	تعمل الجامعة على مواجهة أسباب هجرة الكفاءات العلمية منها	21.	3.140	1.119
	الرؤية الإستراتيجية			
10.	تسهم الجامعة بإعداد الكوادر البشرية الكفوءة	23	3.760	1.371
11.	تمتلك الجامعة رؤية متميزة عن تحقيق الجودة في مخرجاتها العلمية	24	3.620	1.293
12.	تعمل الجامعة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها متماشيا مع الظروف المحيطة بالبيئتين الداخلية والخارجية بما يناسب ما يجري من مستجدات عالمية	25	3.310	1.489
	تطبيق الإستراتيجية			
13.	تهيئ الجامعة الأفراد في جميع المستويات الإدارية والفنية والقيادية القادرة على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي	27	3.160	1.397
14.	تملك الجامعة هيكل تنظيميا يساعد على تطبيق الاستراتيجية	28	3.340	1.320
15.	تعمل الجامعة على تحقيق الأهداف وفقا للرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية	26	3.480	1.229

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

أما العبارات التي تكشف عن مكونات إبداع العاملين في جامعة الموصل ومنها العناية بتقافة الإبداع فقد جاءت الإجابات عند درجة اتفق حيث قرب الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (3.95،3.30) وبانحراف معياري قدرة (1.14 ، 1.28) بمعنى أن مفردات عينة الدراسة يتفقون على وجود عناية بالإبداع وأنهم مدركين للأسباب الرئيسية كما أن إدارة الجامعة لها بوادر تشجيعية لدعم الأساتذة المبدعين في هذه المؤسسة العريقة بوصفها واجهة للعلم والعلماء، أما ما يتعلق بنمط القيادة لدعم المبدعين فقد جاءت نتائج هذه الإجابات متفقة تقريبا حيث كان الأساتذة متفقين وبدرجة موافق وتشير ذلك الأوساط الحسابية والتي تراوحت بين (3.57، 3.39) وبانحراف



معياري قدرة (1.14 ، 1.35) أي أن مفردات عينة الدراسة موافقون على غالبية هذه العبارات وعلى عناية إدارة جامعة الموصل بالمبدعين ، أما العبارات الخاصة بالدعم الإبداعي المنظم والدائم فقد جاءت الإجابات عنها عند موافق بوسط حسابي تتراوح بين (3.12 ، 3.71) وبانحراف معياري قدرة (1.07 ، 1.30) وهذا يعني أن الأساتذة متفقون بدرجة موافق أنهم يرون هناك دعم من قبل المنظمة (جامعة الموصل) للمبدعين فيها والجدول رقم (2) يوضح ذلك :

### جدول رقم (2)

إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإبداع في المنظمة

ت	الفقرات الخاصة بثقافة الإبداع	تسلسل الفقرة في الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تقييم إدارة المنظمة احتفالاً سنوياً لدعم المبدعين	4	3.95	1.14
2.	إدارة المنظمة تعني بإطلاع العاملين على الأنظمة والتعليمات فيها	2	3.68	1.28
3.	تشعر إدارة المنظمة العاملين وجود قيم مشتركة بينها وبين العاملين فيها	3	3.49	1.25
4.	الأعراف السائدة في المنظمة توافق القيم التي أومن بها	1	3.30	1.14
	نمط القيادة			
5.	تعني الإدارة بالموهب الإبداعية للعاملين فيها	8	3.57	1.14
6.	تركز إدارة المنظمة على المهمات جميعاً وكيفية إنجازها	6	3.44	1.17
7.	تسعى إدارة المنظمة حل الخلافات بين العاملين	5	3.40	1.22
8.	تشرك إدارة المنظمة العاملين في اتخاذ القرارات	7	3.39	1.35
	الدعم الإبداعي المنظم والدائم			
9.	تؤهل المنظمة الموارد البشرية لتفعيل دورها في العملية الإبداعية	9	3.71	1.07
10.	تستقطب المنظمة المبدعين دائماً	10	3.26	1.30
11.	توفير المال اللازم لدعم المبدعين وتبني أفكارهم	12	3.12	1.13
12.	ينال تفكير وقدرات العاملين الإبداعية احترام القيادة الإدارية في المنظمة	11	3.30	1.13

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية من أجل تعرف الباحث على مكونات الإبداع أو العوامل المؤثرة في الإبداع لدى أساتذة جامعة الموصل ، قام الباحث بتحليل إجابات أفراد العينة على أداة البحث المتمثلة في الاستبانة التي أعدها الباحث ، إذ احتسبت التكرارات الخاصة بكل مؤثر لكل فرد من أفراد العينة ومن ثم حساب النسبة المئوية لكل مؤثر من أجل تحديد المؤثر الشائع لدى أساتذة جامعة الموصل وتبين من نسب أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في الإبداع في المنظمة تبعاً لنوع المؤثر ، وتم تحديد المؤثر على أساس أعلى نسبة مئوية من بين النسب ، كما أظهرت النتائج أن هناك (8) من الأساتذة ممن اختاروا العوامل المؤثرة في الإبداع نسبهم متساوية وتعذر على الباحث تصنيفهم ضمن أي مؤثر ولهذا وضعهم في فئة خاصة أطلق عليها (أكثر من مؤثر) والجدول رقم (3) يوضح ذلك :

### جدول رقم (3)

بين الترتيب النسبي لمؤثر الإبداع لدى أفراد العينة

نوع المؤثر في الإبداع	الترتيب	النسبة المئوية
ثقافة الإبداع	2	15
القيادة الإدارية	1	25

12	3	الدعم الإبداعي المنظم والدائم	3.
8	4	أكثر من مؤثر في الإبداع	4.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية  
 نلاحظ مما تقدم أن القيادة الإدارية كانت أكثر العوامل المؤثرة في الإبداع من العاملين في جامعة الموصل إذ كان المؤشر الأول وذلك لحصوله على أعلى نسبة .  
**ثانياً: ولأجل تحقيق الهدف الثاني من الدراسة** والذي سعى إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثر في الإبداع قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة:

**اختبار الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي ، وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضية ومن أجل إعطاء قرار سليم بشأن قبول الفرضية الأولى يشير الجدول رقم (4) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وبين الإبداع المنظمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.80) وهي تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (99%) إذ يعزز هذا الارتباط أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع في المنظمة ومما يؤكد ذلك أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (14.4) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية (1%) وبناء على ذلك ترفض الفرضية الأولى والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

#### جدول رقم (4)

نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي

الإبداع المنظمي				المتغيرات	
مستوى المعنوية	T الجدولية	T المحسوبة	r	مكونات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة	
0.1%	2.39	14.4	0.80	المؤشر الكلي	1.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية  
**ب. اختبار الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي ، ومن أجل اتخاذ قرار سليم بشأن قبول الفرضية الثانية وبالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول في أدناه يتضح من الجدول أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي فقد بلغ معامل التحديد بين المتغيرين (70%) إذ يوضح ذلك إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في الإبداع المنظمي بسبب عنصر التخطيط لأتقل عن (70%) وان قرابة (30%) من التغيرات الحالية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة الحالية أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ويعزز ذلك اختبار قيمة (F) حيث أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (7.15) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وبناء على ذلك يمكن القول أن هناك علاقة تأثير معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري في المنظمة واستناداً إلى ذلك ترفض الفرضية الثانية. والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (5)

نتائج العلاقة التأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري أو المنظمي

الإبداع المنظمي				المتغيرات	
مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R2	مكونات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة	
0.01	7.08	7.15	0.70	المؤشر الكلي	1.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

## المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات :

- في هذا المبحث سيتم استعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة وذلك بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني وكذلك اقتراح المقترحات اللازمة في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات:
1. أظهرت نتائج التحليل أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة جيدة نسبياً مما يدل على عناية جامعة الموصل بالتخطيط الاستراتيجي لإعمالها بهدف مواجهة الظروف الصعبة .
  2. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي في الجامعة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.80).
  3. برهنت نتيجة التحليل على وجود علاقة تأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي إجمالاً إذ بلغت قيمة معامل التحديد فيها (70%).
  4. هناك اتفاق لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في ميلهم إلى التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي حيث اجمعوا في إجاباتهم وبدرجة موافق على جميع العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي.
  5. أن المسؤولين في جامعة الموصل تتباين دوافعهم للعناصر المؤثرة في الإبداع تبعاً لنوع المؤثر
  6. تسرب نسبة غير قليلة من ذوي الكفاءات العلمية وأصحاب الشهادات العليا بدافع متطلبات المعيشة أو لأسباب سياسية مثل (العنف الطائفي) وتمثل هذه الظاهرة هدراً اقتصادياً واجتماعياً وعلمياً والأكثر قدرة على إيجاد الإبداع في الجامعة والتي من شأنها الحد من هذه الظاهرة .

### ثانياً: المقترحات :

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات التي يرى الباحث وجوب الأخذ بها لتنشيط الإبداع المنظمي في جامعة الموصل وهي كالاتي:
1. بالرغم من أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن المعنيين في جامعة الموصل يقومون بعمليات التخطيط الاستراتيجي إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب لذا نقترح إجراء دراسات ميدانية بين حين وآخر للوقوف على المستجدات التي قد تطرأ في جامعات أخرى بالشكل الذي يجعل إدارة جامعة الموصل على بيئة واضحة لما يدور حولها .
  2. التركيز على فعاليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي والالتزام بتطبيقها والابتعاد عن النظرة الحيادية التي لا تحقق النجاح والتفوق للمنظمة وتعرقل سبيل تقدمها .
  3. تشجيع عملية الإبداع والابتكار بين صفوف التدريسيين والاداريين المبدعين من خلال مسابقة لأفضل عمل إداري أو لأفضل بحث مقدم أو لأفضل براءة اختراع يمنح فيها الفائز مكافأة مناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التنافس بينهم
  4. تزويد عمادات الكليات في جامعة الموصل بإفراد يمتلكون مواهب جديدة ومتنوعة يمكن استقطابهم من داخل الجامعة أو من خارجها وفسح المجال أمام بعضهم لإكمال دراساتهم العليا من أجل توفير كوادر شابة قادرة على إدارة المنظمة في المستقبل .

### المصادر والمراجع

#### 1. رسائل الماجستير والاطاريح:

1. العاني، أريج سعيد خليل (2002) المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع المنظمي والأداء المنظمي دراسة ميدانية في شركة الغاز رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
2. العزاوي، بشرى هاشم (2000) سياسة تحفيز الموارد البشرية العامة وعلاقتها بالإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركتين العامتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد.
3. مسعود، بن موزه (2005) الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (منشور) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامع الاغواط، الجزائر.
4. الربيعاوي، سعدون حمود جثير (2000) التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

## 2.الدوريات :

1. العامري،صالح مهدي ،والسامرائي ،سلوى هاني(2002)تأثير التكنولوجيا في الإبداع التقني ،دراسة ميدانية لا أراء عينة من المدراء في الصناعة العراقية ،مجلة البحوث التقنية والتخصصات الإدارية ، هيئة التعليم التقني ،بغداد ، العراق العدد/1 .

## 3.الكتب :

1.أللوزي، موسى (1999) التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .

2.القرىوتي ،محمد قاسم (2000)السلوك التنظيمي ،دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال المختلفة ط/1 دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،الأردن.

3.الدهان،اميمة (1992)نظريات منظمات الأعمال ط/1 مطبعة أصفدي ، عمان ، الأردن.

4.الشماع ،خليل محمد حسن(1999)مبادي الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ط/2مطبعة جامعة الموصل للطباعة والنشر ، الموصل ،العراق.

5.أبو بكر ، مصطفى محمود(2000)دليل الفكر الاستراتيجي وإعداد الخطط الإستراتيجية ، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية مصر .

6.بدر ،حامد رمضان (1994)الإدارة الإستراتيجية ،ط/1،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، القاهرة.

7.عوض ،محمد احمد(2000) الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،الإسكندرية .

8.القطامين،احمد عطا الله (1996)التخطيط الاستراتيجي ،مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ،ط/1دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .

9.السعد ،مسلم علاوي شبلي،ولغالي،طاهر محسن منصور(1999) السياسات الإدارية ،المفهوم ،الصياغة ،والحالات الدراسية ط/1 دار الكتب للطباعة والنشر /جامعة البصرة .

10.حريم ، حسين (2003) إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .

11.بسالم ، فؤاد الشيخ، وآخرون (1998) المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط/1، دار الشروق للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .

12.القاموس المصري الحديث (1988)دار التوفيق للطباعة والنشر ، بيروت لبنان

13.السويدان،طارق محمد ،العد لوني ،محمد الإكرام (2002) مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والترتيب ، الصفات ،ط/2، الكويت .

14.عامر،سعيد ياسين (بدون تاريخ)الإدارة وتحديات التغيير ، مركز (Wide Serrice) مصر ،القاهرة .

15.الصرن،رعد حسن (2000) إدارة الإبداع والابتكار ،الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، ج 1، دار الرضا للنشر والتوزيع ،سلسلة الرضا للمعلومات .

16.الديوة جي ،أبي سعيد (1999) إدارة التسويق ،ط/2، دار الكتب للطباعة والنشر ،جامعة الموصل.

17.درة،عبد الباري وآخرون(1994)الإدارة الحديثة ،المفاهيم والعمليات ،منهج علمي وتحليلي ،ط/1، المركز العربي للخدمات الطلابية ،عمان ، الأردن.

18.مخامرة ،محسن وآخرون (2000) المفاهيم الإدارية الحديثة ،ط/6،مركز الكتاب الأردني .

19.الصميدعي،محمود جاسم محمد (1999) مداخل التسويق المتقدم ، ط/1 دار زهران للنشر ،عمان ، الأردن .

20.عبيدات،محمد إبراهيم (1997) استراتيجيات التسويق ،مدخل سلوكي ،ط/2 مطبعة المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن .

## 4.المصادر الأجنبية:

1.Aiken &Hage,(1973)Innovation and Management New York .

2.Daft, R.(2001) Organization Theory and Design 7<sup>th</sup> , ed., Associates,inc, .

3.Kotler & Amerson(2000) Marketing An introduction, 2nd ,ed. Prentice-Hall.

4.Amabile, Trees am.,(1998) Assessing the work Environment for creativity, Academy of Management Journal,vol,(39)No (5).

5.Hodge &Anthony,(1991)Organization Theory Strategic Approach, ally hand bacon Inc.

6.Robbins,S., coulter.,(1999) management 5<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice-Hall.,

7. Ibarra, Herminie., (1993) Net work centrality, Power & innovation involvement, Determinates of Technical & administrative roles, Academy of management Journal, Vol (39) No (3), June.
8. Kargar, Javad, Parnell, John A. (1996) Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in small firms: An Empirical Investigation, Journal of Business Strategies, Vol (13) No (1), WWW.google.com
9. Cgange Y .N. & Filemon Campo Flores (1980) Business Policy and Strategy California, Good Year Publishing .
10. Glueck William F. (1978) Business Policy and Strategy Formation and Management 2<sup>nd</sup> ,ed Mac Graw-Hill Book Co.
11. Koontz et al. (1984) Management (8<sup>th</sup> ed) , London Mc Graw-Hill, International Book Co.
12. Robbins, S.P., (1997) Organization Behavior, Concepts, Controversies, Applications, New Jersey, Prentice-Hall.
13. Evans, R. James, (1997) Production Operation Management Quality: Performance And Value, (5<sup>th</sup> .ed) west Publishing Co.
14. Kotler, Philip (1997) Marketing Management ( 9<sup>th</sup> ed) by Prentice –Hall Inc, in USA.

ملحق رقم (1)  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل:  
كلية الإدارة والاقتصاد:  
قسم الإدارة الصناعية :

م/ استثمارة استبيان

السيد المدير المحترم.  
تحية طيبة وبعد..

تتضمن استثمارة الاستبيان مجموعة من مؤشرات تتعلق بموضوع (دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع) وتعد هذه الاستثمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف البحث ، علما بان الإجابة تستعمل لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم .  
ملاحظة :

يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولا ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة

الباحث.

حيدر خضر سليمان

أولا: بيانات تخص المنظمة.

1. اسم المنظمة:

2. نوع القطاع (عام) (مختلط) (خاص)

3. تاريخ تأسيس المنظمة :

4. عدد العاملين في المنظمة :

ثانيا: بيانات تخص المستجيب على الاستثمارة :

1. العمر:

2. الجنس (ذكر) (أنثى)

3. المنصب (المركز الوظيفي)

4. التحصيل الدراسي .

5. مدة الخدمة .

ثالثا: مكونات الإبداع :

ت	الفقرات	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	ثقافة الإبداع					
1.	الأعراف السائدة في المنظمة توافق القيم التي أومن بها					
2.	إدارة المنظمة تعني بإطلاع العاملين على الأنظمة والتعليمات فيها					
3.	تشعر إدارة المنظمة العاملين وجود قيم مشتركة بينها وبين العاملين فيها					
4.	تقيم إدارة المنظمة احتفالا سنويا لدعم المبدعين					
	نمط القيادة					
5.	تسعى إدارة المنظمة حل الخلافات بين					

					العاملين
6.					تركز إدارة المنظمة على المهام جميعا وكيفية إنجازها
7.					تشرك إدارة المنظمة العاملين في اتخاذ القرارات
8.					تعني إدارة المنظمة بالموهب الإبداعية للعاملين فيها
					الدعم الإبداع المنظم والدائم
9.					تؤهل المنظمة الموارد البشرية لتفعيل دورها في العملية الإبداعية
10.					تستقطب المنظمة المبدعين دائما
11.					ينال تفكير وقدرات العاملين الإبداعية احترام القيادة الإدارية في المنظمة
12.					توفير المال اللازم لدعم المبدعين وتبني أفكارهم
					الفقرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي
					الرسالة
14.					تقوم الجامعة بتحويل المعارف النظرية والتطبيقية إلى واقع أخلاقي واجتماعي وثقافي
15.					تطوير المناهج الدراسية وتحديثها في ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة مع مراعاة الظروف المحلية
16.					تزود الجامعة المجتمع بالملاكات المتخصصة للمهن والتخصصات الأنية والمستقبلية
					الأهداف الإستراتيجية
17.					تعمل الجامعة لتحقيق الأهداف التي تنسجم مع رسالتها
18.					تسعى الجامعة إلى دعم وتشجيع أصحاب المقترحات والأفكار المبدعة
19.					تهيئ الجامعة إمكاناتها بهدف تزويد الطلبة بالعلوم الحديثة والمتطورة
					التحليل الاستراتيجي لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات
20.					عدم وجود العدد الكافي من الأساتذة في عدد من التخصصات
21.					تعمل الجامعة على مواجهة أسباب هجرة الكفاءات العلمية منها
22.					تواكب الجامعة التطور العلمي باستمرار
					الرؤية الإستراتيجية
23.					تسهم الجامعة بإعداد الكوادر البشرية الكفوءة
24.					تمتلك الجامعة رؤية متميزة عن تحقيق الجودة في مخرجاتها العلمية

					25. تعمل الجامعة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها متمشيا مع الظروف المحيطة بالبيئتين الداخلية والخارجية بما يناسب ما يجري من مستجدات عالمية
					تطبيق الإستراتيجية
					26. تعمل الجامعة على تحقيق الأهداف وفقا للرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية
					27. تهيئ الجامعة الأفراد في جميع المستويات الإدارية والفنية والقيادية القادرة على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي
					28. تملك الجامعة هيكلًا تنظيميًا يساعد على تطبيق الاستراتيجية