IUGJHR
Vol 29, No 2, 2021, pp 209 - 245
ISSN 2410-3179
مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الانسانية

تاريخ الإرسال (2020-11-09)، تاريخ قبول النشر (2020-12-29)

أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن)

اسم الباحث الأول: عبد المجيد علي الكفاوين

اسم الباحث الثاني: أ.د. خالد يوسف الزعبي

[1] اسم الجامعة والبلد: إدارة استراتيجية - جامعة مؤتة - الأردن

[2] اسم الجامعة والبلد: إدارة عامة - جامعة مؤتة -الأردن

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: abedalmajeed.kfaween@gmail.com

https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.2/2021/9

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (192) من (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مدير، رئيس قسم) في تلك الشركات، وتم إدخال البيانات باستخدام برنامجي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية وللتخطيط الاستراتيجي ومستوى مرتفع للسوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة دافعية العاملين لديها نحو العمل من خلال منحهم الاستقلالية وتعزيز الدافع الذاتي لديهم نحو الابتكار والإبداع. وتوفير المخصصات المالية اللازمة لاستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمختصة في وضع الخطط الاستراتيجية.

كلمات مفتاحية: العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، السلوك الإبداعي، الشركات الاستخراجية الأردنية.

The Impact of Organizational Factors on Strategic Planning in the Presence of Creative Behavior as a Mediating Variable :(A Field Study on Extractive Companies in Jordan)

Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational factors on strategic planning in the presence of creative behavior as a mediating variable in extractive companies in Jordan. In this study, the descriptive and analytical approach was used and a questionnaire was developed to collect data. The study sample consisted of (192) staff (Director, Board Members, Manager, Head of Department) employed in the extractive companies. The data was entered by using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and (Amos) programs to conduct a path analysis. The descriptive and inferential statistics were also used to analyze the study data.

The study reached a number of findings, the most important of which is the presence of an average level of organizational factors as well as strategic planning besides a high level of creative behavior in the Jordanian extractive companies. The findings have also indicated the presence of a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) of the organizational factors in their dimensions (Information, competencies, financing, legislations, technology) in strategic planning with its dimensions (vision, mission, strategic objectives, environmental analysis, strategic option) in the presence of creative behavior as a mediating variable in the Jordanian extractive companies.

The study recommended the necessity of increasing the motivation of their employees towards work by allowing them the opportunity to be independent and enhancing self-motivation towards innovation and creativity. It also recommended the importance of providing the required financial allocations to attract the qualified and competent human resources in developing strategic plans.

Keywords: Organizational Factors, Strategic Planning, Creative Behavior, Extractive Companies in Jordan

المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المراحل الأساسية والهامة في العملية الإدارية، فهو يمثل أسلوباً في تقديم الخيارات المناسبة لتأدية العمل على أكمل وجه، من حيث اختيار أفضل البدائل الملاءمة للإمكانات المتاحة من جهة، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها لصالح المنظمة من جهة أخرى، وترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ إن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لعدم التأكد في بيئتها الداخلية، والخارجية، وعليه يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والاستراتيجيات التي تضمن تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية غير المتوقعة (الحسن والعفيف، 2010).

ويمتاز هذا العصر بأنه نتاج العولمة والتطور الهائل والسريع في التكنولوجيا والاتصالات، والمتغيرات التي تطرأ بشكل متتالي دون توقع مسبق، الأمر الذي دفع المنظمات إلى إعادة النظر بأساليبها التقليدية في التخطيط المستند إلى التنبؤ والتجارب السابقة في تحليل الأحداث؛ ولمواكبه التغيرات أصبح لابد من دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة من خلال تحليل بيئة المنظمة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة منها، وتحليل بيئتها الخارجية لمعرفة ما فيها من فرص وتهديدات وذلك لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، ومن خلال ذلك يتم صياغة الرؤى والرسالة والأهداف المستقبلية مما يمكن المنظمة من صياغه استراتيجية فاعله تمكنها من التغلب على التحديات الحالية وتساعدها في تحقيق أهدافها والانتقال إلى المستقبل المنشود (العواسا، وجواد، 2016).

والدور الهام الذي يقع على عاتق أي منظمة لتستمر في البقاء في تقديم خدماتها، وأن تحافظ على صلابة كيانها، ومتانة وقوة أعمالها، يكمن بوجود العوامل التنظيمية الداعمة المتمثلة بالموارد الملائمة الكفؤة والمناسبة، وتوفير المنظمة مصادر ومعلومات كافية عن بيئتها الداخلية والخارجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتسهيل عملية الوصول إليها، والتي بوجودها يتحقق التميز والإبداع؛ إذ تعمل العوامل التنظيمية على مساعدة التخطيط الاستراتيجي من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية وبرامج قابلة للتنفيذ كما تسهم هذه العوامل التنظيمية على تشجيع القادة في وضع رؤية مستقبلية وترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية (الحسن والعفيف، 2010).

حيث تسعى المنظمات إلى التركيز في توجهها إلى تجويد مخرجاتها وخدماتها، وأداء أنشطتها، والارتقاء بمستوى تميزها عن غيرها في كافة الجوانب، وفق خططها الاستراتيجية، وذلك إدراكاً منها لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز مكانتها في المجتمع الأردني، وتحقيق عجلة التنمية المستدامة إلى تحقيق ذلك من خلال المحافظة على توافر العوامل التنظيمية داخل بيتها من توافر الكفاءة البشرية المؤهلة لإعداد عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير مصادر التمويل اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وحرصها على إصدار التشريعات المناسبة لمواكبة التطورات والمستجدات البيئية من خلال اتباعها سياسة التطوير التكنولوجي لتواكب ما هو جديد لخدمة التخطيط الاستراتيجي (العطافي، 2010).

حيث تكمن أهمية العوامل التنظيمية في أنها تشكل أحد أبرز المفاهيم المرتبطة بسلوك الأفراد داخل المنظمة والذي يعد مطمح كل منظمة تسعى لزيادة فرص الرقي والتطور والنجاح، والإبداع (قامون، 2015)، حيث أن السلوك الإبداعي للأفراد في المنظمة ينتج عنه أفكار حديدة تترجم إلى مخرجات تخدم المنظمة وتضمن لها التميز بين منافسيها، إذ يعد الإبداع من العمليات الحيوية واللازمة في المنظمات المعاصرة لتغير الظروف وتعقدها، ووسيلة لإحداث نقلة نوعية على مستوى المنظمة تتواكب مع التغير البيئي الحاصل في بيئتها والذي سيساعدها في تحقيق أهدافها التي تطمح إليها (المبيضين والطراونة، 2011).

وعليه تتمحور الدراسة الحالية في التعرف على العوامل التنظيمية وأثرها في التخطيط الاستراتيجي من خلال السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية في الأردن.

مشكلة الدراسة:

تعد الشركات الاستخراجية في الأردن عصب الاقتصاد القومي إذا تعول عليها الحكومة في رفد الخزينة العامة بالإيرادات التي تغطي نفقاتها، إذ تعتمد الصناعات الاستخراجية على المواد الخام التي يتم استخراجها من باطن الأرض كالنفط، والغاز الطبيعي، وخامات المعادن كالحديد والنحاس والزنك والذهب، والخامات غير المعدنية كالفوسفات والبوتاس والمحاجر، وقد تم تصنيف الأردن من البلدان العربية التي تسعى إلى تحسين هذه الصناعات الاستخراجية، إلا أن هذا التحسن بقي محدوداً في الأعوام السابقة ومازالت الشركات الاستخراجية تعاني من العديد من المشكلات التي قد تكون السبب وراء ذلك، وهذا ما أكدت عليه دراسة خوالدة وبرهم (2015)، وزيدان (2019).

وتكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من الشركات الاستخراجية في الأردن لازالت تتبع في أداء أنشطتها، وأعمالها، ووظائفها المختلفة أسلوباً تقليدياً؛ فهي غير قادرة على تحسين أدائها بشكل يسهم في تحقيق أهدافها، كما أنها تواجه مشاكل معقدة تتمثل في نقص الموارد لديها، وقد يعود ذلك إلى ضعف في قدرتها على التخطيط الاستراتيجي، ومع التوجه الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية إلى تحقيق التطور في مجال الصناعات الاستخراجية، فإن هذه الشركات تسعى نحو تحسين وتحديث خططها، وبرامجها، وتجهيزاتها وكوادرها وإدخال التكنولوجيا الحديثة في كافة أنشطتها إلا أن تلك التغيرات لم تؤهل البعض منها إلى تحقيق أهدافها المنشودة، ولعل من أبرز الأسباب كمثال على ذلك عدم توافر العوامل التنظيمية المتمثلة بالكفاءة البشرية المؤهلة، والمبدعة، والتمويل المناسب، والتشريعات والقوانين، المعلومات، والتكنولوجيا التي تضمن نجاحها في تطبيق خططها وتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية على المدى الطويل. والتي من شأنها قد تقف عائقا أمام التخطيط الاستراتيجي، وقدرته على استشراف المستقبل والتخطيط له وفي حال كان هناك نقص في احدى هذه العوامل أو أكثر فأنه لا بد من الاستفادة من إبداع الموارد البشرية المؤهلة حيث يعد الإبداع من العمليات الحيوية واللازمة لإحداث نقلة نوعية تسهم في الوصول إلى مخرجات تسهم في رفع مستوى التنمية، والاقتصاد في الأردن. وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تمحورت في الإجابة عن التساؤل الآتي:-

ما أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية في الأردن.

تساؤلات الدراسة:

تمركزت الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية في الأردن؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما هي تصورات المبحوثين لمستوى توافر العوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في الشركات الاستخراجية الأردنية؟
2) ما هي تصورات العاملين للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية الأردنية؟
3) ما هي تصورات المبحوثين لمستوى السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة في جانبين، هما:

1) الأهمية النظرية

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تسهم به من توضيح الأطر النظرية، للموضوعات الثلاثة وهي: العوامل التنظيمية بمكوناته (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا)، والتخطيط الاستراتيجي بعناصره (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي)، والسلوك الإبداعي بمكوناته بعناصره، وخاصة في الشركات الاستخراجية من

جهة، وتوحيد المصطلحات المتداولة وتعريفها، فضلاً عن عملية قياسهما واختبار الأثر والارتباط بينهما، ومن جهة أخرى أنها ستقدم إطاراً نظرياً يثري المكتبة العلمية المحلية والعربية بمادة نظرية هامة في إدارة الأعمال، وتشكل منطلقاً للباحثين المستقبليين للقيام بدراسات مستقبلية مستحدثة في هذا المجال الحيوي.

2) الأهمية التطبيقية

تأتي الأهمية التطبيقية من اختيارها لمجتمع الدراسة الذي سيتم إجراء الدراسة على أفراده ممثلاً في الشركات الاستخراجية في الأردن، من خلال إبراز أثر العوامل التنظيمية، على التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط، وبالتالي قد تساعد هذه الدراسة متخذي القرارات في الشركات الاستخراجية الأردنية بالاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول أهمية وجود العوامل التنظيمية وأثرها على التخطيط الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للسلوك الإبداعي مما يسهم في تطوير، وتحسين أداء تلك الشركات ونموها وازدهارها. كما تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات لمتخذي القرارات الإدارية تساعد في زيادة كفاءه الشركات الاستخراجية في الأردن وتطويرها بشكل يتلاءم مع مواكبه المستجدات التنظيمية والبيئية.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية.

كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1) معرفة تصورات المبحوثين عن واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية الأردنية.
2) معرفة تصورات المبحوثين لمستوى السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية
3) معرفة تصورات المبحوثين لمستوى توافر العوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في الشركات الاستخراجية الأردنية.
4) معرفة أثر العوامل التنظيمية أبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية.
5) معرفة أثر السلوك الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية الأردنية.

فرضيات الدراسة:

سعت هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية الأردنية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى ست فرضيات فرعية وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية.

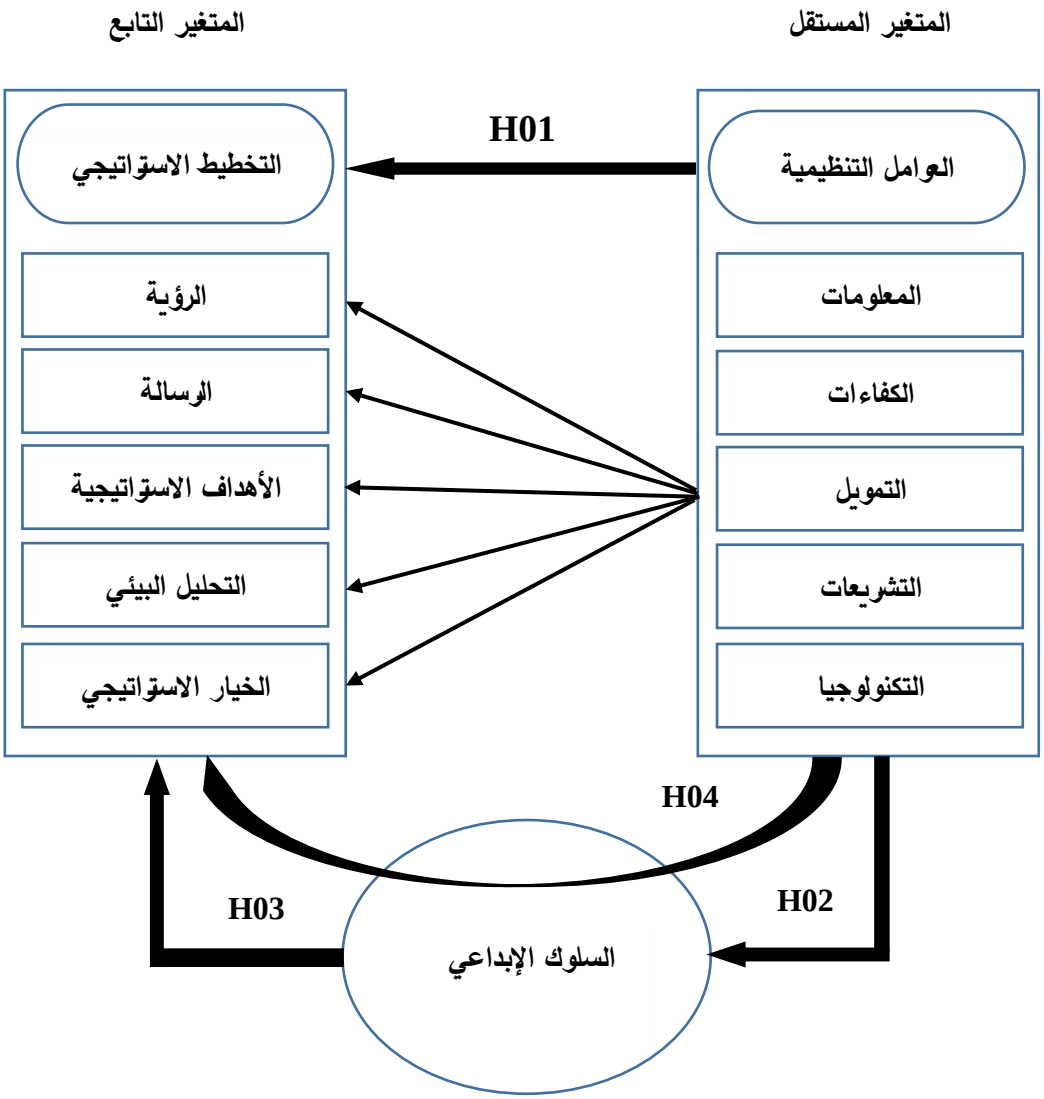
الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية.

أنموذج الدراسة:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات كما هي مبينة في الآتي: -

أولاً: المتغير المستقل (العوامل التنظيمية)

الزعبي، غرام (2020). **أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي الدور الوسيط للعوامل التنظيمية " دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن**، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الحسن، ربحي والعفيف، احمد (2010). "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية "دراسة ميدانية، **مجلة دراسات**،1 (37)، 34-55.

Valaitis, R., Meagher-Stewart, D., Martin-Misener, R., Wong, S. T., MacDonald, M., & O'Mara, L. (2018). Organizational factors influencing successful primary care and public health collaboration. **BMC health services research**, 18(1), 420.

Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change : a case study analysis. **Industrial and Commercial Training**, 49(5), 213-230.

ثانياً: المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)

العنزي، أنور (2019). **التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء** ، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

حمد، منال (2015). **التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، السودان.

Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. **International Journal of Project Management**, *35*(2), 169-179.

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. **Public Management Review**, 18(7), 1017-1042.

ثانياً: المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

الختاتنة، ميسون (2019). أثر السلوكيات الإبداعية للموظفين على أداء المؤسسات الحكومية لمحافظة الكرك، دراسة تطبيقية في مديرية تربية قصبة الكرك، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية**، 11 (3)، 42-89.

الجميلي، مهدي (2018). **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

Zhang, X. (2020). The Relationship of Coaching Leadership and Innovation Behavior: Dual Mediation Model for Individuals and Teams across Levels. **Open Journal of Leadership**, 9(1), 70-83.

Kabasheva, I. A., Rudaleva, I. A., Bulnina, I. S., & Askhatova, L. I. (2015). Organizational Factors Affecting Employee Innovative Behavior. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, *6* (1 S3), 435.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

العوامل التنظيمية: هي مجموعة العوامل الداخلية في المنظمة التي تساعد المنظمة على التميز في أدائها مما يمكنها من مواجهه التغيرات البيئية المتسارعة، وبناء على ذلك فأن للعوامل التنظيمية أثر واضح في رضى الموظفين ينعكس على أدائهم ويقود إلى تحقيق أداء المنظمة (خروفة، 2019).

وتعرف إجرائيا بأنها: مقدرة إدارة الشركات الاستخراجية في الأردن على توفير مجموعة من العوامل داخل بيئتها، والتي تمكنها من مواجهة التغيرات المتسارعة ومساعدتها على التكيف مع البيئة مما يجعلها تعد من اهم محددات المشاريع الناجحة حيث أنها تؤثر في التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر حيث يجعلها تسهم في نجاحه في حال توفرها وحسن استخدامها، كما أنها تعتبر عائقاً لتحقيق أهداف تلك الشركات في حال عدم توفر بعضها أو وجود عيب فيها، وتم قياسها من خلال الأبعاد (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا).

التخطيط الاستراتيجي: هو عبارة عن تخطيط طويل المدى يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية بما فيها من نقاط قوه وضعف، والعوامل الخارجية بما تحويه من فرص وتهديدات ويحدد المجالات والقطاعات وشرائح السوق المستهدفة (Papke-Shields & Wright, 2017).

ويعرف إجرائيا بأنه: عملية إدارية تسعى إدارة الشركات الاستخراجية في الأردن من خلالها إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها، من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل في وضع الرؤية التي تطمح إلى الوصول إليها في المستقبل، وتحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية المراد بلوغها على أمد زمني محدد، ودراسة البيئة الخارجية بهدف التعرف على ما تتضمنه من فرص وتحديات، والبيئة الداخلية بغية التعرف على نقاط القوة والضعف لديها، التي قد تؤثر على سير الخطة الاستراتيجية لها، ومن ثم استعراض البدائل الاستراتيجية، وتحديد الأفضل منها، والذي يفي باحتياجاتها، وأولوياتها وبلوغ أهدافها وغاياتها. وتم قياسه من خلال الأبعاد (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي).

السلوك الإبداعي: هو السلوك المميز للفرد أو المجموعة في المنظمة والذي ينتج عنه مفاهيم وأفكار جديدة قد تترجم فيما بعد إلى سلع أو خدمات جديدة في المنظمة (القطاونة، وأبو تايه، 2016).

ويعرف إجرائياً بأنه: تصرف مميز، يمكن ممارسته من قبل الأفراد العاملين في الشركات الاستخراجية في الأردن بشكل فردي، أو من ضمن مجموعة، في مكان العمل يسهم في تطوير منتج أو فكرة قائمة أو ابتكار أشياء أو أفكار جديدة، ويتأثر هذا السلوك بمجموعة من العوامل البيئية سواء كانت العوامل الداخلية أو العوامل الخارجية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: العوامل التنظيمية

تعتبر العوامل التنظيمية للمؤسسات من أهم العوامل التي توضح طريقة سير العمل فيها وهي التي تحدد طابعها، وتعد القوى الكامنة في الموقف الإداري أي فلسفة التنظيم وقيمه ومصالحه، وتحظى باهتمام العديد من الباحثين وذلك لأنها تعتبر أحد الركائز الأساسية التي تضمن التميز للمنظمات في ظل بيئة العولمة وثورة الاتصالات وتسارع التطور التكنولوجي مما أضفى عليها الطابع الديناميكي والتغير السريع وشدة المنافسة، بالإضافة إلى أهميتها نظراً لتأثيرها على السلوك التنظيمي كالأداء والولاء والرضا الوظيفي (كنعان، 2011).

مفهوم العوامل التنظيمية:

هنالك العديد من التعريفات التي تطرق الباحثين والدارسين فيها إلى مفهوم العوامل التنظيمية، من أبرزها: –

فقد عرفت العوامل التنظيمية على أنها" مجموعة العوامل الداخلية التي تواجه المنظمة وتؤثر في التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر ويكون تأثيرها إيجابا أو سلباً فقد تسهم في نجاحه وحل مشكلاته في حال توفرها وحسن استخدامها وقد تشكل عائقاً في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة في حال غيابها أو وجود عيب فيها أو عدم ملاءمتها" (الحسن والعفيف، 2010).

فيما يرى كلا من أوبرينوفك وجن (Obrenovic & Gin, 2014) أن العوامل التنظيمية في داخل المنظمة كثيره ومتعددة وذكر منها: هيكل المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيادة، التدريب، ويضيف لاحقاً أنها عوامل في المنظمة ذات الصلة في تسهيل العمليات المعرفية الفردية المختلفة.

في حين عرفت العوامل التنظيمية على أنها" كافة الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والتي تعمل على تنظيم علاقتهم الوظيفية وتؤثر على أدائهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ومن هذه العوامل (العوامل المادية، والعوامل الإدارية، والعوامل البيئية) (الفليت، 2018).

أهمية العوامل التنظيمية:

للعوامل التنظيمية أهمية خاصة في مجال العمل الإداري، فهي تسهم في تحديد عمل وأداء المنظمة، من خلال توحيد الجهود، والأنشطة، وإيجاد التعاون والتنسيق بين الموظفين، والاستغلال الأمثل للموارد المختلفة للمنظمة، للوصول إلى الهدف، والتحديد الدقيق لاختصاصات، ومسؤوليات الأفراد والوحدات الإدارية والعلاقة بينها، وتحديد أنماط أشكال الاتصالات بين أفراد المنظمة لتبادل الآراء والقرارات واتخاذها، وتفويض الصلاحيات للموظفين بما يتناسب، وأهمية مستواهم وترتيبهم الوظيفي، ومسؤولياتهم ومهامهم، وذلك لتجنب التشابك والتداخل في تأدية العمل، ومحاولة الوصول إلى الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة، ووجود نوع من المتابعة على أعمال المنظمة لضمان حسن سير العمل فيها، وتطوره بالشكل الأمثل (الحسن والعفيف، 2010).

أبعاد العوامل التنظيمية:

للعوامل التنظيمية عدة أبعاد تنظم آلية عملها، ونشاطاتها داخل المنظمة، ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية قد اعتمدت على هذه الأبعاد لملاءمتها لبيئة الدراسة ولإجماع معظم الباحثين عليها، والمتمثلة بالآتي:-

أولاً: المعلومات: وتتمثل بجمع كافة البيانات، والمعلومات وتوفيرها داخل بيئة المنظمة، بالإضافة إلى كافة المصادر التي تسهم في تيسير عمل الموظفين والإداريين (الجميلي، 2018).

ثانياً: الكفاءات: هي استخدام الأساليب والطرق والوسائل المتوفرة وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف، وبتنفيذ أداء الأعمال والأنشطة بشكل سليم، فهي معنية بقدرة الموظفين على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال فقط المدخلات المتوافرة (الزعبي، 2020).

ثالثاً: التمويل: هو توفير كافة مصادر التمويل للمنظمة من موارد، وآليات وغيرها، إذ يعتبر بعد التمويل من أساسيات إنشاء وتشغيل وتوسيع المنظمات، بمختلف أنواعها وأحجامها، حيث تحتاج المنظمات إلى كافة أدوات التمويل وأشكالها المختلفة، وذلك من أجل تغطية مختلف الاحتياجات المالية للقيام بأنشطتها ووظائفها المعتادة، لهذا يعتبر بعد التمويل من أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهو العنصر الذي يساعد المنظمة على مواجهة كافة المعوقات والمشكلات التي تعيق نشاطها ونموها وتطورها (Barzekar & Karami, 2014).

رابعاً: التشريعات: إن الأنظمة والقوانين واللوائح تمثل الإطار الذي يضفي طابع الشرعية على العمليات الإدارية داخل المنظمة، والتي بدورها تعمل بصفة مستمرة على دراسة وتقييم ما لديها من أنظمة وتعليمات وقوانين تشريعية، وتسعى باستمرار لتطويرها بحيث تنسجم مع التغيرات المتسارعة في البيئة والظروف المتقلبة وتسهل تقبلها (الشرعة، 2013).

خامساً: التكنولوجيا: تعرف التكنولوجيا على أنها" الأدوات والأساليب العصرية التي يتم توظيفها داخل بيئة المنظمة لنقل أو تحويل المدخلات إلى مخرجات؛ فهي التطبيق والاستخدام العلمي للمعرفة الإنسانية في أداء المهام والأنشطة بشكل مختلف يتميز بطابع التجديد والإبداع والتميز (الشرعة، 2013).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

نظراً للتغيرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، فأنه لم يعد مناسباً استخدام السبل التقليدية في التخطيط التي كانت تعتمد على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافتراض أن المستقبل هو امتداد للماضي، ومقاومة التغيير وذلك من خلال النظر إليه أنه يمثل تهديد لمنظمات الأعمال. لذلك كان موضوع التخطيط الاستراتيجي هو من أكثر المواضيع أهمية في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة، وذلك لاعتباره عملية مستمرة تتعلق بمستقبل المنظمة، وتقوم على دراسة البيئة

الداخلية والخارجية والتنبؤ والتقييم لها، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية من رصد ومتابعة مستمرة لبيئة المنظمة لتحديد ما يجب عمله ومتى وكيف سيتم ذلك (Albrechts, Balducci & Hillier, 2017).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

وهناك تعريف آخر للتخطيط الاستراتيجي بأنه" عملية مستمرة يقوم بها الإداريين والمتخصصين في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلها، وتطورها على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الخطوات الأساسية لتحقيق ذلك، ومن ثم تحديد الطرق الكمية والكيفية التي يتم فيها تحديد مستوى التقدم والتطور (أبو سوار، 2019).

كما قدم خروب وآخرون (Kharroub, et, al, 2019) تعريفاً آخر للتخطيط الاستراتيجي على أنه" الطريقة الوحيدة للمؤسسة لمتابعة تنفيذ أو تعديل استراتيجيتها من خلال صياغة وقيادة أهدافها الاستراتيجية بوضوح، واتخاذ قرارات اليوم في ضوء الاستنتاجات المستقبلية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

كما أن أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي تنبع من كونها أساس العملية الإدارية ويجب أن تكون هذه العملية قائمة على أساس أسلوب علمي والاستفادة من تجارب الماضي والحقائق الفعلية واستشراف المستقبل. حيث أن الإدارة تهدف باستخدامها لعملية التخطيط الاستراتيجي الوصول إلى المثالية في استخدام وتوظيف الموارد وفيما يلي توضيح لأهمية التخطيط الاستراتيجي (Kerzner, 2019):-

1) التخطيط الاستراتيجي يعتبر قاعدة أساسية مهمة يتم الرجوع إليها لصنع واتخاذ القرارات اللازمة، لكي تساعد المنظمة في مواجهة حاله عدم التأكد والتنبؤ بالتطورات المستقبلية. ويمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها وأهدافها، ويدعم وظيفة الرقابة من خلال عملية تحديدها وتيسيرها، والتعرف على ما تم إنجازه وما يجب أن ينجز.
2) يحظى التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبيرة في مختلف المنظمات وذلك من خلال ما يمكن أن تحققه المنظمة من مكاسب بسبب استخدامه ومن أهم هذه المكاسب، الاستمرارية في التميز في الأداء وتحقيق مستوى عالي من المرونة، وذلك مما جعل التخطيط الاستراتيجي من اهم ركائز التطوير النوعي للإدارة.

وأصبحت غالبية المنظمات تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في مساعدة المنظمة على تقديم الأداء الأفضل وذلك من خلال تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه وبالتالي تحقيق أهدافها. وعلى المدى البعيد تتميز المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي على المنظمات التي لا تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي (جرادات، 2013).

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

1) الرؤية الاستراتيجية:

تعبر الرؤية الاستراتيجية عن صورة ذهنية للطموح الذي ترغب المنظمة للوصول إليه. وبهذا المعنى، فإن الرؤية هي التي تحدد إلى أين ستتجه المنظمة أي تحدد خارطة الطريق للمنظمة لكي تصل إلى ما تطمح إليه. لأن الرؤية هي الطموح، الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمنظمة. فالرؤية تحدد مكانة المنظمة المرغوبة خلال سنوات الخطة وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن المنظمات (العنزي، 2019).

وأضافت (الزعبي، 2020) أن الرؤية الاستراتيجية عبارة أيضا عن "التطلع المستقبلي الذي يحدد طريق وتوجه المنظمة، ورغبتها في تحقيق أوجه التميز والإبداع، وبلوغ المرغوب فيه مستقبلاً، وينبغي أن تتصف الرؤية بالواقعية والصدق، ويتوجب صياغتها بطريقة جيدة وسلسة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة، كما يجب أن تتم صياغتها بصورة مشجعة للتغيير. كما وينبغي أن

تحدد الرؤية طريق طاقات المجموعة وتوجهها وأن تعمل كدليل للعمل، كذلك يجب أن تتوافق مع قيم المنظمة وأن تشجع العاملين فيها لتحقيق الرسالة".

2) الرسالة الاستراتيجية:

هي الخطوة الثانية من التخطيط الاستراتيجي وتعبر عن الغرض من وجود المنظمة أي سبب وجودها وتستمد مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فكل منظمة تكون موجودة لإنجاز شيء ما في البيئة المحيطة بها (السنهوري، 2013)، كما عبر عنها (الحاج، 2017) بأنها "جملة تحدد غاية المنظمة ومبرر وجودها، كذلك تحدد مجال عملها والفئة المستهدفة لخدماتها".

حسب ميسنر (Meissner, 2014) فإن الرسالة الاستراتيجية هي الغرض أو المبرر الجوهري والأساسي لوجودها، إذ يقود تنفيذ هذه الرسالة إلى بلوغ الأهداف التي تسعى إليها النشاطات والعمليات الخاصة بالمنظمة. وقد تتصف الرسالة بنطاقها شبه الضيق، وكذلك قد تتصف بالعمومية أو التوسع، حيث أن الرسالة عندما تكون شبه ضيقة فهي تحدد بشكل واضح نطاق نشاطات المنظمة من حيث الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وكذلك التكنولوجيا التي توظفها. وعندما تكون الرسالة ضيقة فقد تعيق وتقلص من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المناسبة للنمو في بيئتها مستقبلاً.

3) الأهداف الاستراتيجية:

يعرف الهدف الاستراتيجي بأنه" الوضع المستقبلي المراد الوصول إليه والتي تحاول المنظمة بلوغه بأقل التكاليف؛ وبمعنى آخر الأمل والمطمح الذي تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقه؛ فالأهداف الاستراتيجية تعبر عن ثمار النتائج المراد تحقيقها على مدار فترة زمنية متوسطة، بصورة متكاملة ومتسلسلة تمكّن من تحقيق غايات المنظمة، حيث أن الأهداف الاستراتيجية ضرورية لغاية تفسير، وتوضيح، وترجمة رسالة المنظمة، ومهامها إلى وقائع قابلة للقياس (Killen, et, al., 2012).

4) التحليل البيئي:

تعرف بيئة المنظمة بأنها مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية للمنظمة. أما التحليل البيئي فيكمن في العمليات التي يستطيع بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهم البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة الحالي والمستقبلي (السعدي، 2017).

5) الخيار الاستراتيجي:

يعد الخيار الاستراتيجي حاصل عملية مترابطة ومتسلسلة من الخطوات، بدءاً بعرض البدائل الاستراتيجية، ومن ثم تحديد البديل المناسب والأفضل تبعاً لمعايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، بالاعتماد على نتائج التحليل الاستراتيجي المتمثلة بالتهديدات، والفرص، ونقاط القوة والضعف (Yamagishi, et, al., 2016). فالخيار الاستراتيجي هو القرار الفعلي الناتج عن الاختيار بين أفضل البدائل الاستراتيجية التي تفي بتحقيق أهداف المنظمة بشكل مناسب (الرواشدة، 2019).

ثالثاً: السلوك الإبداعي:

نظراً لازدياد وتيره التسارع في التغيرات بسبب عصر العولمة حيث تفجرت الثورة العلمية والتكنولوجية مما زاد في التغيرات المتسارعة المناسبة للتكيف مع الواقع الجديد وانعكس ذلك على حدة المنافسة، وهذا يتطلب من القياديين الاهتمام بتنمية الإبداع وتعزيزه الذي هو الأساس في عملية التطوير والتغيير لدى الأفراد في المنظمات بشكل عام، لكي يساعدهم على مواجهة المواقف الطارئة والتصدي للمشكلات الحالية والمستقبلية.

مفهوم السلوك الإبداعي:

وبحسب (الجميلي، 2018) فإن السلوك الإبداعي هو السلوك الصادر عن فرد أو جماعة بشرط أن يتميز هذا السلوك بالجدة والطلاقة والوفرة والمرونة.

كما تم تعريف السلوك الإبداعي حسب (عبد الرحمن، 2018)، بأنه الفعل الذي يسبق الإبداع، وليس بالضرورة انه ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، إنما يمثل الاتجاه السائد والمرغوب لكل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع تحول إلى واقع جديد وذي قيمة نافعة في العمل.

ويعد السلوك الإبداعي على انه سلوك مميز يمارسه الفرد المبدع منفرداً أو من ضمن مجموعة، في مكان العمل، وهذا السلوك يسهم في تطوير منتج أو فكرة قائمة أو ابتكار أشياء وأفكار جديدة غير معلومة سابقاً، ويتأثر هذا السلوك بمجموعة من العوامل البيئية سواء كانت العوامل الداخلية أو العوامل الخارجية (الزبيدي، 2017).

أهمية السلوك الإبداعي:

على الرغم من التغييرات التكنولوجية وما رافقها من تطور هائل في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات إلاّ إنّ نجاح المنظمات ظل يعتمد على الأفراد العاملين، مما زاد من اهتمام الإدارة الحديثة بالاهتمام بالسلوك الإبداعي، من خلال التركيز على دراسة بيئة العمل الإبداعي على مستويات أداء العاملين، وأصبح التركيز على خلق بيئة قادرة على تحفيز الإبداع لدى العاملين في أداؤهم (محمد، 2016).

وقد ازداد الاهتمام بالمنافسة بسبب التطور الكبير في المنظمات وخاصة الدولية منها، حيث أصبحت المؤسسات تسعى باتجاه التطوير والإبداع وتبحث عن الأفكار الجديدة الخلاقة من خلال العاملين ذوي الكفاءة العالية والقدرة على مواكبة التطور المتسارع مع المنظمات العالمية، التي تتميز بمستوى جودة وإبداع عالي، وتحقق الميزة التنافسية وذلك لكى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفاعلية، كما أن الإبداع ساهم في أمور كثيرة، منها التواصل في المنظمة وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها وتوليد المعرفة الجديدة حول أسلوب العمل والتنظيم، وبالتالي فإن السلوك الإبداعي للمنظمة يمنحها القدرة على المنافسة، ويساعدها على الاستمرار والبقاء والتطوير، حيث اصبح السلوك الإبداعي يُعد من مميزات المنظمة المتميزة (علي، 2016).

عناصر وصور السلوك الإبداعي:

يتجسد السلوك الإبداعي في كل أو أحد من السلوكيات التي تم ذكرها من قبل (مسلم، 2014) وهي كالآتي:

أولاً: تبني التغيير والمساهمة في نشره في المنظمة: يستدل على النمط السلوكي الإبداعي من خلال قدرة الفرد العامل على التعبير عن الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل بثقة ودون الخوف من أي جهة بالمنظمة، ومن خلال امتلاك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية بالمنظمة.

ثانياً: القدرة على التكيف والمرونة في العمل: يتمحور هذا النمط السلوكي الإبداعي حول قدرة الفرد على التكيف مع مستجدات وتغيرات طرق العمل وسياساته المرتبطة بوظيفته وكذلك يتضح هذا النمط من خلال امتلاك الفرد المرونة اللازمة لأداء عمله وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة.

ثالثاً: سعة الاتصالات: يستدل على هذا النمط السلوكي للإبداع من خلال كفاءة الاتصالات داخل المنظمة سواء كانت اتصالات الفرد الداخلية أو الخارجية عبر فتح قنوات اتصالات داخلية وخارجية للمنظمة من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية. وتلعب عملية الاتصال دور رئيسي وهام في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، وتعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على استمرارها في تقديم أنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال منها.

رابعاً: المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر: يتميز الفرد العامل المبدع بالقدرة والرغبة في المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال تحديد المشكلة وزيادة القدرة على حلها لإنتاج أفكار متعددة، كما يتميز سلوكه الذي يرتبط بالقدرة على تحمل المخاطر الناجمة عن سلوكه ومقترحاته في المنظمة.

خامساً: استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل: يتبلور هذا النمط من التصرفات حول قبول التغيير أو التجديد وذلك عن طريق تنفيذ الطرائق والأساليب الجديدة في الأدوار المهمة المرتبطة بالوظيفة، وعدم الركون للطرق الحالية المتبعة لتنفيذ المهام.

سادساً: رفض الرتابة: يتميز الفرد المبدع برفضه للروتين والرتابة في أداء الأعمال في المنظمة وتوجهه دائماً نحو التطوير في العمل وذلك من خلال التغيير للأفضل، وعدم تقبل السلوكيات التي تشكل عائقاً أمام الإبداع كالركون للواقع وعدم تغييره.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

دراسة تادرس (2020). العوامل التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة تطبيقية على شركة أمنية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية)، ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) والتعرف على أثر العوامل التنظيمية على استراتيجيات الموارد البشرية في شركة امنيه للاتصالات الأردنية، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها وجود درجة تطبيق مرتفعة للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) ودرجة تطبيق مرتفعة أيضا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة امنيه للاتصالات الأردنية، ووجود أثر للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية، أوصت الدراسة بالعمل على دراسة استراتيجيات الموارد البشرية وتحسينها وتطويرها بشكل يواكب التطورات الحاصلة والعمل على تحديث الاحتياجات التدريبية بما يتناسب مع طبيعة العمل.

دراسة الزعبي (2020) أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (221) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود أثر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) على العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والتشريعات، والمعلومات، والتكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. وأوصت الدراسة بزيادة تركيز وعناية القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

دراسة بوجمعة وبن ساسي (2019). أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري.

هدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل التنظيمية بأبعادها: (الهيكل التنظيمي؛ بيئة العمل المادية؛ نمط القيادة؛ الاتصال الإداري؛ الأجور والحوافز؛ التدريب) على الأداء الإبداعي للأطباء الكوبيين العاملين في المستشفيات العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها (37) طبيباً كوبياً موزعين على: (مستشفيات طب العيون؛ مستشفيات التوليد؛ المراكز الاستشفائية

لمعالجة السرطان). وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج (SPSS-23)، وباستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود اهتمام متوسط من طرف المستشفيات العمومية من أجل توفير العوامل التنظيمية التي تؤدي بالأطباء العاملين بها إلى تحسين أدائهم الإبداعي، حيث كان واقع العوامل التنظيمية متوسط المستوى في مجمله ولا يساهم في تحسين الأداء الإبداعي للأطباء. بينما كان هناك ارتفاع واضح في مستوى الأداء الإبداعي للأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية، كما أثبتت الدراسة أيضا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين العوامل التنظيمية مجتمعة في المستشفيات العمومية والأداء الإبداعي للأطباء. وأوصت الدراسة ضرورة توفير كل عوامل المناخ التنظيمي المساعدة على الرفع من الأداء، من خلال إبداع طرق وعمليات جديدة مبتكرة لم تستخدم من قبل، حتى يرقى الأداء الإبداعي للأطباء إلى متطلبات الأفراد.

دراسة العنزي (2019) التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في المناصب الإدارية العليا والوسطى في الشركة السعودية للكهرباء، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (227) موظفاً إدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على الموظفين في المناصب الإدارية العليا والوسطى (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف مجموعة) في الشركة السعودية للكهرباء في مناطق (تبوك، الحدود الشمالية، الجوف) وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (المشاركة، والرؤية والرسالة، وتطوير أهداف طويلة المدى، وتقييم البيئة الخارجية، وتقييم البيئة الداخلية) على الفاعلية التنظيمية (الابتكار، والقدرة التنافسية، والالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف) في ضوء توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الشركة السعودية للكهرباء.

دراسة المكاحلة (2017). أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة: الدور الوسيط للنية السلوكية دراسة تطبيقيه في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينه سحاب الصناعية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينه سحاب الأردنية بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العامين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام ومشرفي خطوط الإنتاج أضافه إلى الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والبالغ عددهم (317) فرداً في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينه سحاب الصناعية الأردنية وعددها (40) شركة، لقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث تم اختيار عينه عشوائية بسيطة واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسيه لجمع البيانات الأولية، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من توافر العوامل التنظيمية في شركات الصناعات البلاستيكية ، كما كشفت الدراسة عن وجود اثر إيجابي ذو دلاله إحصائية للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة، كذلك أظهرت الدراسة وجود اثر إيجابي للعوامل الفردية والتنظيمية على النية السلوكية على تلك الشركات، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارات العليا في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينه سحاب الصناعية الأردنية بالعوامل الفردية والتنظيمية ضمن بيئة العمل لديها.

دراسة الحسن والعفيف (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي. وقد صممت استبانة كأداة

للدراسة، حيث وزعت على جميع المديرين وعددهم (222). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، والى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي.

الدجني (2012) دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفيه تحليليه في الجامعات النظامية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، والتعرف على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، والتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل، وطبقت الدراسة على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضواً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإحصاء (الاستدلالي) والوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لدور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفي والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات، وأخيرا وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وكل من معيار الحكم والإدارة والنطاق المؤسسي والموارد المؤسساتية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها، ووضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، من خلال عبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها.

الدراسات باللغة الأجنبية:

Hamdan, El Talla, Al Shobaki, & Abu-Naser. (2020). Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations.

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك الإبداعي وأثره في تحقيق استراتيجية رشيقة في المنظمات الأهلية الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة. وتكونت عينة الدراسة من (298) عامل. وتم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي وتحقيق استراتيجية رشيقة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير للسلوك الإبداعي في تحقيق استراتيجية رشيقة في الأبعاد (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، العمل). وأوصت الدراسة بضرورة عقد لقاءات وورش عمل مع المجتمع المحلي، وهذا كونه يساعدهم على تحديد احتياجات المجتمع.

Zhang (2020). The Relationship Of Coaching Leadership And Innovation Behavior: Dual Mediation Model For Individuals And Teams A Cross-Levels. "

علاقة قيادة التدريب وسلوك الإبداع: نموذج الوساطة المزدوجة للأفراد والفرق عبر المستويات.

هدفت الدراسة مناقشة العلاقة بين قيادة التوجيه وسلوك الموظف الإبداعي، واستكشاف الآلية التفاعلية لمستوى الفريق والمستوى الفردي، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن قيادة التدريب لها تأثير إيجابي كبير على سلوك الإبداع لدى الموظف، وان اليقظة الجماعية لها تأثير إيجابي كبير على مشاركة الموظفين في عملية الإبداع، وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

التركيز على إشراك الموظفين في عمليات الإبداع داخل المنظمة كونها تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

Appelbaum & Shekhar (2017). Factors that affect the success of an organizational change: a case study analysis.

العوامل التنظيمية التي تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي: تحليل دراسة الحالة

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التنظيمية التي تؤثر على نجاح التغيير الاستراتيجي داخل المنظمات. اعتمدت الدراسة على عملية من ثلاث خطوات تتكون من مراجعة الأدبيات والبحث الميداني من خلال المسح والمقابلات. إذ خدمت مراجعة الأدبيات في إنشاء أساس مهم لفهم المشكلة. واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. كما أجريت مقابلات فردية مع موظفين على مستوى الإدارة يشاركون بنشاط في عملية التغيير. وتوضح النتائج أن هناك أثر للعوامل التنظيمية المتمثلة بالتزام الموظفين بالتغيير، والذي يمكن تحسينه من خلال زيادة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وخلق أنظمة تنظيمية تكيفية وتعزيز دور قادة التحولات أثناء التغيير على النجاح الاستراتيجي.

Papke-Shields, et al. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management.

خصائص التخطيط الاستراتيجي المطبقة على إدارة المشروع.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق خصائص التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع. والاستفادة من خصائص التخطيط الاستراتيجي المستمدة من البحوث السابقة التي أجريت في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية (الرؤية والرسالة، تطوير أهداف طويلة المدى، تقييم البيئة الخارجية، تقييم البيئة الداخلية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة، وقد وأظهرت النتائج أن المنظمة التي تستخدم النهج العقلاني والأدوات المتنوعة في إدارة المشروع هي التي تحصل على نتائج مجزية. حيث أن تلك المنظمات القادرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي بعناصره من تحليل واقعي للبيئة الداخلية والخارجية يمكنها من فهم طبيعة إدارة المشاريع وكيفية التعامل مع الظروف البيئة والتهديدات إن وجدت.

Elbanna, et al. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada.

التخطيط الاستراتيجي ونجاح التنفيذ في مؤسسات الخدمة العامة: دليل من كندا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تطوير أهداف طويلة المدى، تقييم البيئة الخارجية، تقييم البيئة الداخلية) في تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده له علاقة إيجابية قوية مع التنفيذ. كما أظهرت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي دور ذو أهمية بالغة كوسيلة يعتمد عليها المدراء في صياغة الاستراتيجية التي تسهم في عملية التنفيذ وذلك من خلال أبعاده المتمثلة بالرؤية والرسالة وتقييم البيئة الخارجية والداخلية.

Shukla & Singh (2015). Organizational factors influencing innovation: An empirical investigation.

العوامل التنظيمية التي تؤثر على الابتكار: دراسة تجريبية

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف ما يراه المديرون بشأن العوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمات والتي تؤثر على الابتكار على مستوى المنظمة. إذ تم إجراء تحقيق استكشافي بين المديرين في المؤسسات المختلفة لتحديد العوامل التنظيمية المهمة التي توضح تأثير قدرة المنظمات على إدارة الابتكار فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من 140 من كبار المسؤولين التنفيذيين من 8 منظمات في دلهي/ منطقة العاصمة الوطنية في الهند. إذ تم توزيع استبيان منظم عليهم. وتم تحليل البيانات والمعلومات المجمعة باستخدام اختبار مربع كاي (chi-square)، وقد حددت الدراسة عشرة عوامل تنظيمية من شأنها تؤثر في مستوى المنظمات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن العميل هو أهم مصدر للمعلومات الخاصة بالابتكار في تنظيم تكنولوجيا المعلومات، وأن أكثر من 70٪ من الابتكار يتعلق بالتحرك نحو ابتكار منتجات جديدة في العالم. وأن غالبية الموظفين المشاركين في الابتكار هم من أجنحة تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير في المنظمة.

Sophia & Owuor (2015). Effects of Strategic Planning on Strategic success and Organizational Growth. (A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri).

آثار التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي والنمو التنظيمي (دراسة حالة لمعهد كينيا للأبحاث الطبية، كيمري).

هدفت دراستهم إلى تحديد آثار أنشطة التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي والنمو التنظيمي. وتحليل آثار التخطيط الاستراتيجي على نجاح المنظمة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي اشتمل على استبيانات يتم توزيعها وتعبئتها مع العديد من كبار المديرين ورؤساء الإدارات ومديري المستوى المتوسط والموظفين العامين في معهد البحوث الطبية في كينيا. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إدارة معهد البحوث الطبية في كينيا، وقد تألفت عينة الدراسة من (200) موظف. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، حيث إذا تم تنفيذه جيداً في المنظمة سيكون فعالًا تجاه تحقيق النجاح الاستراتيجي ونمو المنظمة.

Kiptoo, K., & Mwirigi, M. (2014). Factors that influence effective strategic planning process in organizations.

العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات. حيث بحثت عن كثب في العوامل الرئيسية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي ولماذا يتعين على المؤسسات أن تخطط للمستقبل لكي تظل ذات صلة في السوق. وسيتم تحقيق ذلك من خلال مواءمة الخطة الاستراتيجية مع رؤية ومهمة المنظمة. كما هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الخطط الاستراتيجية وهيكل التنظيم والثقافة التنظيمية والقيادة والموارد البشرية. فحللت بالتحديد العوامل التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي والتوصيات التي يمكن استخدامها من أجل الحصول على تطبيقات ناجحة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة التي تم نشرها أو وجودها في الوثائق العامة ودراسة الخلفية التاريخية لموضوع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن للعوامل التنظيمية أثر على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إذا لم يتم اتخاذ التدابير المناسبة لضمان مشاركة جميع الموظفين في المنظمة من البداية.

Barzekar & Karami (2014). Organizational factors that affect the implementation of information technology.

العوامل التنظيمية التي تؤثر على تنفيذ تكنولوجيا المعلومات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية التي تؤثر في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات. ونظرًا لأن العوامل التنظيمية هي أحد أهم العوامل المحددة للمشاريع الناجحة، فمن خلال فهم تأثيرها وتحديدها، يمكن أن تساعد في التخطيط لتنفيذ منهجي لتكنولوجيا المعلومات. وفي هذه الدراسة الوصفية متعددة القطاعات، تم اختيار (110) مديراً من المستوى المتوسط من المستشفيات التعليمية. تم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثر لموارد المنظمة والمعرفة التنظيمية والعملية وهيكل الإدارة والقيم والأهداف كعوامل تنظيمية وبين تنفيذ تكنولوجيا المعلومات. كما أظهرت النتائج أن مستوى توافر العوامل التنظيمية جاءت بمستوى متوسط، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوافر كافة أبعاد العوامل التنظيمية لما لها من تأثير كبير على أداء المنظمة.

Kimanthi, R. W. (2015). Organizational factors influencing strategic plan development among SMES in Machakos town.

العوامل التنظيمية التي تؤثر على تطوير الخطة الاستراتيجية بين SMES في بلدة مشاكوس

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير العوامل التنظيمية على تطوير الخطة الاستراتيجية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في بلدة ماتشاكوس في كينيا، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مشاكوس. واستخدم الاستبيان وأسلوب المقابلات كأدوات لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وأظهرت النتائج أن الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على تطوير الخطط الاستراتيجية، لكن الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة مشاكوس لم تستخدم هذه العوامل بشكل كامل في تطوير الخطط الاستراتيجية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها: تدريب الموظفين على تطوير الخطة الاستراتيجية وخطط التحفيز لتشجيع الموظفين على المشاركة في تطوير الخطة الإستراتيجية.

Kabasheva, I. A., Rudaleva, I. A., Bulnina, I. S., & Askhatova, L. I. (2015). Organizational factors affecting employee innovative behavior.

العوامل التنظيمية التي تؤثر على سلوك الموظف المبتكر

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة السلوك الابتكاري لأصحاب العمل في المنظمة وأهمية العوامل المؤثرة عليه. كما تم اختيار طرق البحث كأسلوب الاستجواب المنظم وطريقة المقارنات الزوجية وتقييم الخبراء والارتباط وتحليل الانحدار. وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود اختلاف بين الجنسين في سلوك صاحب العمل المبتكر: حيث كان هذا السلوك بشكل أكبر لدى النساء بنسبة 57٪، مقارنتاً بالرجال بنسبة 43٪، كما أشارت النتائج إلى أهمية الاهتمام بنظام التحفيز المادي والمعنوي للموظفين للمشاركة في خلق وتحقيق الابتكار، وعليه أوصت الدراسة بضرورة التركيز على بعد الاختيار والتعيين بين الموظفين، لانتقاء الأفضل فيما بينهم.

وفي ضوء توضيح العلاقة بين العوامل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط، ترى الدراسة أنه نظراً لتشابك وتداخل العوامل التنظيمية والمتمثلة بتوفير المعلومات والكفاءات، والتمويل، وحداثة التشريعات، وتوفر التكنولوجيا؛ فأنه هذا يعد مؤشراً إيجابياً على التخطيط الاستراتيجي؛ إذ أن التخطيط الاستراتيجي وقدرته على استشراف المستقبل والتخطيط له يعتمد على توافر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، كما أن التخطيط الاستراتيجي السليم يعتمد على وجود كفاءات إدارية وفنية مؤهلة قادرة على تحقيق الهدف منه، وفي حال وجود نقص في هذه العوامل فإن هذا سيشكل عائقاً أما عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفي حال كان هناك نقص أيضاً في إحدى هذه العوامل فإنه لابد من الاستفادة من السلوك الإبداعي للموارد البشرية والذي يقود إلى الإبداع من قبل الموارد المؤهلة والمدربة، حيث يعتبر الإبداع من العمليات الحيوية اللازمة للمنظمات المعاصرة والتي تعاني من التغير المستمر في بيئتها الخارجية والداخلية.

فقد أشار (شرقاوي، 2020) إلى إن التخطيط الاستراتيجي بصفته العنصر الأساسي والفعّال في التنمية والتقدم للمنظمات، وأداة إدارية تستخدمها تلك المنظمات من أجل القيام بعملها على أفضل صورة، وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع الموارد البشرية فيها تسخر في اتجاه تحقيق الأهداف، إضافة إلى أن تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية، وسعيها لتحقيق التميز، لا يتأتى لها إلا إذ كانت تمتلك طاقات فكرية وإبداعية متميزة من الموارد البشرية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتنمية مهارات الإبداع، ومثل هذه الأصول باتت تمثل الركيزة الأساسية لبقاء وتنافسية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.

فالسلوك الإبداعي يرتكز على مبدأ المعرفة والإلمام بالمعلومات، ولا يمكن أن يكون هناك إبداع من دون توافر المعلومات حول المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة، أو المواقف الطارئة التي تواجهها. وهناك أمر أساسي في العملية الإبداعية وجود

مجموعة من الأهداف التي بموجبها يتم التخطيط لهذه العملية. كما أن زيادة المعرفة والحصول على المعلومات من خلال التكنولوجيا يرتفع منسوب الثقافة لدى العاملين في المنظمة، وتؤدي إلى علوم إبداعية وأفكار جديدة، وفي المحصلة فإن السلوك الإبداعي يعتمد على توافر مجموعة من العوامل التنظيمية في المنظمة (الشيخلي والعبيدي، 2016).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

قد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوعي العوامل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي من خلال السلوك الإبداعي كمتغير وسيط، حيث أن هذه المواضيع مرتبطة مع بعضها البعض تشكل محوراً مهماً في مجال الإدارة الاستراتيجية. وعلى حد علم الباحث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين هذه المتغيرات (التخطيط الاستراتيجي، والعوامل التنظيمية، والسلوك الإبداعي). بالإضافة إلى انفرادها وتميزها عن الدراسات السابقة من حيث تناولها للسلوك الإبداعي كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. وفي نفس الوقت فقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (Kiptoo, K., & Mwirigi, 2014)، ودراسة (الزعبي، 2020)، ودراسة (الحسن والعفيف، 2010) في تناولها لنفس المتغيرات المستقلة والتابعة وهي: العوامل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي.

وقد تميزت الدراسة الحالية من خلال ملاحظة الباحث في أن هناك اهتمام قليل في إجراء دراسات على قطاع الشركات الاستخراجية في الأردن، وخاصة في إقليم جنوب الأردن، على الرغم من أهمية هذه الشركات للاقتصاد الأردني، كما أن هذا القطاع يعتبر عصب الحياة الذي يسهم في رفد الاستثمار الأردني بين الدول العربية والعالمية. لذا قام الباحث بإجراء هذه الدراسة على الشركات الاستخراجية في الأردن ممثلة بـ (شركة البوتاس العربية، شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، شركة لافارج الإسمنت الأردنية) لتكون أساسا لعملية البحث والتطوير في مجال توفير العوامل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم مسح مكتبي على الإنتاج العلمي من دراسات وأدبيات سابقة وذلك بهدف وصف الظاهرة وطبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها، كما تم عمل مسح ميداني لجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي من خلال السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية في الأردن.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الاستخراجية الأردنية والبالغ عددها (3) شركات وهي (شركة البوتاس العربية، وشركة مناجم الفوسفات، شركة الإسمنت الأردنية لافارج)، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الطبقية النسبية حيث تم اختيار 50% من جميع العاملين في المناصب (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مدير/نائب مدير، رئيس قسم) في تلك الشركات والبالغ عددهم (367)، حيث تم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (197) استبانة منها، وبعد التدقيق تم استبعاد (5) استبانات غير صالحة لإجراء التحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (192) استبانة شكلت ما نسبته (96%) من الاستبانات الموزعة.

الجدول (2): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	152	79.2
	أنثى	40	20.8
	المجموع	**192**	**100%**
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	11	5.7
	من 30 –أقل من 40 سنة	48	25.0

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	من 40 –أقل من 50 سنة	96	50.0
	50سنة فأكثر	37	19.3
	المجموع	**192**	**100%**
الحالة الاجتماعية	أعزب	27	14.1
	متزوج	165	85.9
	المجموع	**192**	**100%**
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فأقل	21	10.9
	بكالوريوس	137	71.4
	دراسات عليا	34	17.7
	المجموع	**192**	**100%**
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	8	4.2
	من 5 –أقل من 10 سنوات	23	12.0
	من 10 –أقل من 15 سنة	37	19.2
	من 15 سنة فأكثر	124	64.6
	المجموع	**192**	**100%**
المستوى الوظيفي	رئيس/نائب رئيس مجلس الإدارة	2	1.0
	عضو مجلس إدارة	8	4.2
	مدير/نائب مدير	75	39.1
	رئيس قسم	107	55.7
	المجموع	**192**	**100%**

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبيان لجمع البيانات، وتكون الاستبيان من أربعة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتضمن (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من (20) فقرة لقياس المتغير المستقل العوامل التنظيمية موزعة على خمسة أبعاده (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) تكون كل بُعد فيها من (4) فقرات، وتم صياغة فقرات هذا المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (الزعبي، 2020؛ Valaitis, et, al., 2018؛ Appelbaum, et, al., 2017).

الجزء الثالث: تكون هذا الجزء من (20) فقرة لقياس المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي موزعة على خمسة أبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) تكون كل بُعد فيها من (4) فقرات، وتم صياغة فقرات هذا المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (العنزي، 2019؛ Papke-Shields & Boyer, 2017؛ Elbanna, at el, 2016).

الجزء الرابع: تكون هذا الجزء من مجموعة من (13) فقرة لقياس المتغير الوسيط السلوك الإبداعي، وتم صياغة فقرات هذا المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (الختاتنة، 2019؛ الجميلي، 2018؛ Zhang, 2020؛ Kabasheva, et, al., 2015).

1.4.3 تصحيح الأداة:

من أجل وصف المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم إعطاء أوزان لكل بديل من البدائل على النحو التالي: (موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، موافق بدرجة كبيرة(4)، موافق بدرجة متوسطة(3)، موافق بدرجة قليلة جداً(2)، غير موافق على الإطلاق(1))

ولأهداف الدراسة تم اعتماد ثلاثة مستويات لمتوسطات إجاباتهم وهي: المستوى المنخفض، المستوى المتوسط، المستوى المرتفع وتم احتساب المعادلة التالية لتحديد الفترات لكل مستوى من المستويات:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا (للأوزان)}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

واستنادا لذلك تم اعتماد المعيار التالي:

المستوى المنخفض= 1−2.33

المستوى المتوسط= 2.34− 3.66

المستوى المرتفع= 3.67−5

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

الصدق الظاهري:

بهدف التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، بهدف الوقوف على مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما يجب أن تقيسه ومدى ملاءمة وانتماء الفقرات لقياس متغيرات الدراسة، واقتراح أي فقرات يرون أنها مناسبة ومن الممكن أن تثري الدراسة، والتأكد من وضوح الفقرات الموجودة وصحتها لغوياً ومعنوياً، وإبداء رأيهم في الشكل والتنسيق وطريقة القياس، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم حول الأداة، وقد تم تعديل وحذف الفقرات وتدقيقها لغوياً إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي المكون من (53) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ما يلي:

- طريقة التطبيق وإعادة التطبيق **test – retest**، حيث تم تطبيق المقياس على عينة قوامها (15) فرداً من (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين الإداريين) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم أعيد تطبيقه بعد فاصل زمني مدته أسبوعين على العينة نفسها، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين قد بلغ معامل الثبات (0.911) وهو معامل ثبات مقبول في الدراسات الإنسانية.
- الثبات باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" حيث يبين هذا الاختبار مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الاختبار، حيث تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الفقرات الموجودة في الأداة، ويكون قيمته مقبولة عند (70%) وما فوق (Sekaran & Bougie, 2016)، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (7): قيم الثبات بطريقة "كرونباخ ألفا" لإيجاد معامل الاتساق الداخلي

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	المعلومات	4	0.850
2	الكفاءات	4	0.857
3	التمويل	4	0.912
4	التشريعات	4	0.843
5	التكنولوجيا	4	0.891
	العوامل التنظيمية ككل	**20**	**0.937**
1	الرؤية	4	0.816
2	الرسالة	4	0.896
3	الأهداف الاستراتيجية	4	0.906
4	التحليل البيئي	4	0.872
5	الخيار الاستراتيجي	4	0.923
	التخطيط الاستراتيجي ككل	**20**	**0.946**
	السلوك الإبداعي	**13**	0.938
	الأداة ككل	**53**	**0.953**

يظهر من الجدول (7) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة تراوحت بين (0.743-0.946) فيما بلغت للأداة ككل (0.953) وجميعها أكبر من (0.70) مما يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة

الإجابة على أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الأول: ما تصورات المبحوثين لمستوى توافر العوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في الشركات الاستخراجية الأردنية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات أبعاد المتغير المستقل "العوامل التنظيمية" في الشركات الاستخراجية في الأردن، وفيما يلي عرض النتائج:

المتغير المستقل: العوامل التنظيمية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل "العوامل التنظيمية"

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	المعلومات	3.78	0.78	1	مرتفع
2	الكفاءات	3.60	0.84	3	متوسط
3	التمويل	3.46	1.05	5	متوسط
4	التشريعات	3.53	0.81	4	متوسط
5	التكنولوجيا	3.70	0.89	2	مرتفع
	العوامل التنظيمية ككل	**3.61**	--------		**متوسط**

يشير الجدول (8) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية)، ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي لأبعاد المتغير "العوامل التنظيمية" ككل في الشركات الاستخراجية في الأردن بلغ (3.61) وبمستوى متوسط. وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.64-3.78)، وكان البعد "المعلومات" بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع حيث بلغ

المتوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.78)، ثم تلاه بُعد "التكنولوجيا" بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.89)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة بعد "الكفاءات" بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.84) وبمستوى متوسط، واحتل بُعد "التشريعات" المرتبة الرابعة بين أبعاد العوامل التنظيمية بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.53) وبانحراف معياري (0.81)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "التمويل" بمتوسط حسابي (3.46) بانحراف معياري (1.05) وبمستوى متوسط.

سؤال الدراسة الثاني: ما تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية الأردنية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات أبعاد المتغير التابع "التخطيط الاستراتيجي" في الشركات الاستخراجية في الأردن، وفيما يلي عرض النتائج:

المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع "التخطيط الاستراتيجي"

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الرؤية	3.37	1.01	5	متوسط
2	الرسالة	3.45	0.94	3	متوسط
3	الأهداف الاستراتيجية	3.51	0.95	2	متوسط
4	التحليل البيئي	3.57	0.91	1	متوسط
5	الخيار الاستراتيجي	3.43	0.94	4	متوسط
التخطيط الاستراتيجي ككل		**3.47**			**متوسط**

يشير الجدول (9) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي لأبعاد المتغير "التخطيط الاستراتيجي" ككل في الشركات الاستخراجية في الأردن بلغ (3.47) وبمستوى متوسط. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع "التخطيط الاستراتيجي" بين (3.37–3.57)، وكان البُعد "التحليل البيئي" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.57) بانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه في الأهمية النسبية بُعد "الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "الرسالة" بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.94) وبمستوى متوسط، في حين جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بُعد "الخيار الاستراتيجي" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.43) بانحراف معياري (0.94) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "الرؤية" بمتوسط حسابي (3.37) وبمستوى متوسط.

سؤال الدراسة الثالث: ما تصورات المبحوثين لمستوى السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات المتغير الوسيط "السلوك الإبداعي" في الشركات الاستخراجية في الأردن، وفيما يلي عرض النتائج:

المتغير الوسيط: السلوك الإبداعي

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الوسيط "السلوك الإبداعي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
41	استخدم الأساليب الجديدة في العمل عندما تكون متاحة.	3.80	.99	8	مرتفع

42	أتقبل الأساليب الجديدة بالعمل بالرغم من عدم تطابقها مع ميولي في الشركة.	3.82	.88	7	مرتفع
43	اطرح الأفكار الجديدة بعد تأكدي من نضوجها.	4.14	1.23	1	مرتفع
44	أشجع الآخرين على تقديم أفكار إبداعية جديدة.	4.00	.79	2	مرتفع
45	تسمح إدارة المنظمة على إجراء التغييرات اللازمة لمصلحة العمل.	3.67	.89	10	مرتفع
46	أستطيع تجاوز التنظيم الرسمي لإتمام إنجاز العمل.	3.46	1.07	12	متوسط
47	أتكيف مع كل ما هو جديد في مجال العمل.	3.87	.84	6	مرتفع
48	أقدم حلولا مبتكرة للمشكلات التنظيمية حينما يطلب مني ذلك.	3.93	.92	3	مرتفع
49	أساهم بتطبيق الأفكار الجديدة بغض النظر عن المخاطر المتوقعة.	3.53	1.03	11	متوسط
50	أحارب الرتابة والجمود في طريقة أدائي للعمل.	3.91	.79	4	مرتفع
51	تسمح الشركة بالاستعانة بالعلاقات الشخصية للأفراد العاملين لتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة.	3.29	1.23	13	متوسط
52	تتوفر لدي القدرة على اختبار الأساليب الجديدة	3.68	1.01	9	مرتفع
53	أوفر المعلومات اللازمة لمساندة السلوك الإبداعي	3.88	.90	5	مرتفع
	السلوك الإبداعي ككل	**3.77**	----	---	**مرتفع**

يشير الجدول (10) إلى أن المتوسط العام لفقرات المتغير الوسيط "السلوك الإبداعي" في الشركات الاستخراجية في الأردن بلغ (3.77) وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير "السلوك الإبداعي" بين (4.14–3.29)، وكانت الفقرة (43) والتي تنص "اطرح الأفكار الجديدة بعد تأكدي من نضوجها" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.14) وانحراف معياري (1.23) ومستوى مرتفع، ثم تلاها الفقرة (44) والتي تنص "أشجع الآخرين على تقديم أفكار إبداعية جديدة" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.79) ومستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (51) والتي تنص "تسمح الشركة بالاستعانة بالعلاقات الشخصية للأفراد العاملين لتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.23) ومستوى متوسط.

تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

قبل إجراء تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

1. تم التأكد من عدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Multi collinearity) بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال قياس معامل التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، وأظهرت النتائج أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من (5) وتتراوح ما بين (2.660–1.779)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.562–0.376)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
2. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (11) يوضح ذلك. ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول (11): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الفقرات	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تقييم التباين(VIF)	معامل الالتواء (Skewness)
المعلومات	2.055	.487	0.359
الكفاءات	1.802	.555	0.621
التمويل	1.958	.511	0.495
التشريعات	2.660	.376	0.392
التكنولوجيا	1.779	.562	0.599
الرؤية	----	----	0.833
الرسالة	----	----	0.682
الأهداف الاستراتيجية	----	----	0.311
التحليل البيئي	----	----	0.713
الخيار الاستراتيجي	----	----	0.639
السلوك الإبداعي	----	----	0.400

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية الأردنية.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للعوامل التنظيمية (المعلومات، والكفاءات، والتمويل، والتشريعات، والتكنولوجيا) على التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (12): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 المعدل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	دلالة F
.793	.629	.619	86.015	5	17.203	63.156	.000[b]
			50.665	186	.272		
			136.680	191			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (12) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (63.156) عن قيمتها الجدولية والتي تبلغ (2.26) بمستوى دلالة (0.000)، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.793) وهي تشير إلى علاقة قوية (المبدل، 2015)، كما ويظهر من الجدول أن أبعاد المتغير العوامل التنظيمية (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) استطاعت أن تفسر ما نسبته (62.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية الأردنية، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (13): نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الأولى

البعد	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
الثابت	.341	.210		1.623	.106
المعلومات	.321	.069	.296	4.622	.000
الكفاءات	.110	.060	.110	1.829	.069
التمويل	.330	.051	.408	6.525	.000
التشريعات	.265	.076	.254	3.484	.001
التكنولوجيا	-.151	.057	-.158	-2.652	.009

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يظهر من الجدول (13) أن أبعاد المتغير المستقل العوامل التنظيمية (المعلومات، التمويل، التشريعات، والتكنولوجيا) لها أثر دال إحصائياً بشكل منفرد على المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي حيث أن قيم t جميعها أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 بمقدار أثر (0.321) للمعلومات، (0.33) للتمويل، (0.265) للتشريعات، (−0.151) للتكنولوجيا، عند مستويات دلالة (0.000، 0.000، 0.001، 0.009) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، بينما لا يوجد أثر لبُعد (الكفاءات) بشكل منفرد على التخطيط الاستراتيجي.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة حيث أنه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية الأردنية**، ويتم قبول الفرضية الصفرية فيما يخص بُعد (الكفاءات).

الفرضية الرئيسية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) للعوامل التنظيمية (المعلومات، والكفاءات، والتمويل، والتشريعات، والتكنولوجيا) على السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية في الأردن.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للعوامل التنظيمية (المعلومات، والكفاءات، والتمويل، والتشريعات، والتكنولوجيا) على السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية في الأردن عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الثانية

ملخص النموذج			ANOVA				
R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 المعدل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	دلالة F
.538	.290	.271	17.869	5	3.574	15.192	.000*
			43.754	186	.235		
			61.623	191			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يظهر من الجدول (14) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.192) عن قيمتها الجدولية والتي تبلغ (2.26) بمستوى دلالة (0.000)، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والوسيط (0.538) وهي تشير إلى علاقة متوسطة (المبدل، 2015)، كما ويظهر من الجدول أن أبعاد المتغير العوامل التنظيمية (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) استطاعت أن تفسر ما نسبته (29%) من

التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول (15): نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الثانية

البعد	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
الثابت	2.299	.195		11.779	.000
المعلومات	.236	.065	.324	3.654	.000*
الكفاءات	.017	.056	.025	.298	.766
التمويل	.438	.055	.439	7.961	.000*
التشريعات	.180	.071	.257	2.552	.012*
التكنولوجيا	-.087	.053	-.135	-1.641	.102

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يظهر من الجدول (15) أن أبعاد المتغير المستقل العوامل التنظيمية (المعلومات، التمويل، التشريعات) لها أثر دال إحصائياً بشكل منفرد على المتغير الوسيط السلوك الإبداعي حيث أن قيم t جميعها أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 بمقدار أثر (0.236) للمعلومات، (0.438) للتمويل، (0.180) للتشريعات، عند مستويات دلالة (0.000، 0.000، 0.012) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، بينما لا يوجد أثر لبُعدَي (الكفاءات، التكنولوجيا) بشكل منفرد على السلوك الإبداعي.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة حيث أنه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، التمويل، التشريعات) في السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية، ويتم قبول الفرضية الصفرية فيما يخص بُعد (الكفاءات، التكنولوجيا).**

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للسلوك الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية في الأردن.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للكشف عن وجود أثر للسلوك الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية في الأردن. عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (16): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الرئيسية الثالثة

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 المعدل	Beta	t	دلالة t	F المحسوبة	دلالة F
.598	.357	.354	.598	10.280	.000**	105.680	.000*

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يظهر من الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (105.680) عن قيمتها الجدولية والتي تبلغ (3.89) بمستوى دلالة (0.000)، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والوسيط (0.598) وهي تشير إلى علاقة متوسطة (المبدل، 2015)، كما ويظهر من الجدول أن المتغير

الوسيط السلوك الإبداعي استطاع أن تفسر ما نسبته (35.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأن مقدار الأثر للسلوك الإبداعي بلغ (0.598).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي) في الشركات الاستخراجية في الأردن.**

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos المدعوم من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية، وتقوم فكرة هذا التحليل على أساس توليد مجموعة من المتغيرات الافتراضية (Latent Variables) من خلال مجموعة أكبر من المتغيرات الحقيقية (Observed Variables)، حيث نفترض أن تلك المتغيرات الافتراضية تؤثر في مجموعة من المتغيرات الحقيقية من خلال ما يسمى بالتدفقات العاملية (Factor Loading) وبعد ذلك يتم إجراء تحليل المسار (Path Analysis) لتلك المتغيرات الافتراضية الجديدة التي تم توليدها، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي.

الجدول (17): مؤشرات قيمة الملاءمة للفرضية الرئيسية الرابعة

المؤشرات	القيمة المطلوبة	القيمة الفعلية
مربع كاي النسبي(CMIN/DF)		0.000
جودة الصلاحية (GFI)	≤ 0.90	1.000
جودة الصلاحية المعدلة (AGFI)	≤ 0.80	---
مؤشر الصلاحية المعياري (NFI)	≤ 0.90	1.000
مؤشر الصلاحية المقارن (CFI)	≤ 0.90	1.000
مؤشر الصلاحية التدريجي (IFI)	≤ 0.90	1.000
جذر متوسط مربع الخطأ للتقريب (RMSEA)	0.09 – 0.00	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مستخرجات Amos.

يظهر من الجدول (17) أن قيمة مربع كاي بلغت (0.000) وهي ذات دلالة عند مستوى (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة بين مصفوفتي التباين والتباين المشترك عائد إلى حجم العينة، كذلك يلاحظ أن قيمة مؤشر جودة الصلاحية (Goodness Fit Index) وصلت إلى (1.000) وهي قيمة النموذج المثالي (Perfect Model) (Jöreskog & Sörbom, 1984)، أما مؤشر الصلاحية المعياري (Normed Fit Index) فقد كانت قيمته أيضاً تساوي (1.000)، وفيما يتعلق بمؤشر جودة الصلاحية المقارن (Comparative Fit Index) فقد بلغت قيمته (1.000) وهذا المؤشر تتراوح قيمته بين (0 و 1) ويقترب من الواحد الصحيح للنموذج الملائم (Bentler, 1990)، أما مؤشر الصلاحية التدريجي (Incremental Fit Index) وصلت قيمته إلى (1.000)، وتجدر الإشارة إلى أن قيم هذا المؤشر تتراوح بين (0 و 1) وتقترب من الواحد للنموذج الملائم، كما

يلاحظ أن جذر متوسط مربع تقريب الخطأ (RAMSEA) بلغ (0.000) وتعكس قيمة مقبولة لتقريب الخطأ، والجدير بالذكر أنّ قيمة هذا المؤشر إذا تجاوزت (0.10) فإن النموذج يعتبر غير مقبول (Browne, 1984).

الجدول (18): نتائج تحليل المسار (Path Analysis) للفرضية الرئيسية الرابعة

المسار	Direct Effect التأثير المباشر	C.R.	p	Indirect Effect التأثير غير المباشر	P
العوامل التنظيمية ← السلوك الإبداعي	0.476	7.466	0.000	---	0.000
السلوك الإبداعي ← التخطيط الاستراتيجي	598.0	10.280	0.000	---	
العوامل التنظيمية ← السلوك الإبداعي ← التخطيط الاستراتيجي	0.037	0.688	0.473	0.391	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يلاحظ من الجدول (18) أن التأثير المباشر للمسار الأول العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة على السلوك الإبداعي بلغ (0.476)، فيما بلغت قيمة (C.R.) له (7.466) أعلى من قيمته الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، كما وبلغ التأثير المباشر للمسار الثاني السلوك الإبداعي على الخطيط الاستراتيجي (0.598)، وبلغت قيمة (C.R.) له (10.280) أعلى من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، في حين بلغ التأثير غير المباشر للعوامل التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي من خلال السلوك الإبداعي متغير وسيط (0.391) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤكد أن السلوك الإبداعي يلعب دور الوسيط الكلي في العلاقة بين العوامل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية الأردنية، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة حيث أنه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية.**

مناقشة النتائج

1) أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لتوافر "العوامل التنظيمية" في الشركات الاستخراجية في الأردن بمتوسط حسابي (3.61). وكان البعد "المعلومات" بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.78)، ثم تلاه بُعد "التكنولوجيا" بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.70)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة بعد "الكفاءات" بمتوسط حسابي (3.60) وبمستوى متوسط، واحتل بُعد "التشريعات" المرتبة الرابعة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.53)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "التمويل" بمتوسط حسابي (3.46) وبمستوى متوسط.

ويفسر ذلك على أن الشركات الاستخراجية الأردنية تهتم في توفير أبعاد العوامل التنظيمية كونها من المتغيرات الهامة في الإدارة، والتي لها أثرها على رضا الموظفين حتى ينعكس ذلك على أدائهم مما يقود إلى تحقيق المنظمة لأهدافها، وهذا يعكس قدرة هذه الشركات على المحافظة على وجود مجموعة من العوامل التي تمكنها من ذلك، حيث جاء بعد "المعلومات" في المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن لدى الشركات الاستخراجية القدرة على توفير مصادر من المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والخارجية بحيث تسمح، وتسهل الفهم الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة مواطن القوة والضعف داخل المنظمة، وبالتالي تجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية يمكن تنفيذها، كما جاء بعد "التكنولوجيا" في المرتبة الثانية، وهذا يدل على وجود حرص لدى الشركات

الاستخراجية على توفير لدى الشركة أجهزة حاسوب حديثة تسهم في تسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي، فيما جاء بعد " الكفاءات" بالمرتبة الثالثة، والذي يدل على وجود كوادر بشرية مؤهلة لدى هذه الشركات، والتي تحرص على تطويرها وتنميتها من خلال عقد الدورات التدريبية التي تسهم في زيادة مستوى الإنتاجية في العمل، في حين جاء بعد " التشريعات" في المرتبة الرابعة، وهذا يدل أن هناك حرص لدى هذه الشركات في على مواكبة المستجدات والمتغيرات البيئية، ومراجعتها بشكل دوري، من أجل تطويرها بما يخدم مصلحتها. وتلاها في المرتبة الأخيرة بعد "التمويل"، الأمر الذي يفسر على حصوله على المرتبة الأخيرة قد يكون نتيجة وجود انخفاض في مستوى توفير وتأمين المصادر والمخصصات المالية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، أو قد يعود ذلك إلى عدم حرص هذه الشركات على توفير نظام رقابي، الأمر الذي قد يسمح بهدر الأموال بطريقة غير مناسبة.

وانسجمت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (المكاحلة، 2017) والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من توافر العوامل التنظيمية في شركات الصناعات البلاستيكية كما التقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Barzekar & Karami, 2014)، والتي أشارت إلى أن مستوى توافر العوامل التنظيمية جاءت بمستوى متوسط. بالإضافة إلى ما جاءت به نتيجة دراسة (Kiptoo & Mwirigi, 2014)، والي كشفت عن أن مستوى توافر هذه العوامل جاءت بتقدير متوسط في المنظمات المبحوثة. في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (تادرس، 2020) والتي أشارت إلى وجود درجة تطبيق مرتفعة للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) في شركة أمنيه للاتصالات الأردنية. وقد يعود السبب في هذه الاختلاف إلى أن شركة أمنية للاتصالات الأردنية لديها درجة كبيرة من الاهتمام في توفير العوامل التنظيمية المتمثل في (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات) في بيئتها، وذلك تبعاً لطبيعة عمل الشركة الذي يتطلب أن تتخذ في أولوياتها توفير هذه العوامل.

2) أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من "التخطيط الاستراتيجي" في الشركات الاستخراجية في الأردن بمتوسط حسابي (3.47). وكان بُعد "التحليل البيئي" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.57) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه في الأهمية النسبية بُعد "الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.51) وبمستوى متوسط، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "الرسالة" بمتوسط حسابي (3.45) وبمستوى متوسط، في حين جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بُعد "الخيار الاستراتيجي" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.43) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "الرؤية" بمتوسط حسابي (3.37) وبمستوى متوسط.

ويفسر ذلك على أن الشركات الاستخراجية في الأردن تهتم في إتباع أبعاد التخطيط الاستراتيجي، كونه يسهم في وضع مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يسهل صياغة الخطط والأنشطة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، ووضع أهدافها الاستراتيجية في ظل البيئة المتقلبة والمتغيرة المليئة بالتحديات والتي يصعب تحديد حجمها، واتجاهاتها، حيث جاء بعد "التحليل البيئي" في المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن لدى الشركات الاستخراجية الأردنية مستوى من الاهتمام بمراعاة الخطط الاستراتيجية للشركة والتي بدورها تحقق التكيف مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى سعيها إلى تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط قوتها وضعفها، في حين جاء بعد "الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الثانية، وهذا دليل واضح أيضاً على أن الشركات الاستخراجية الأردنية تضع برامج وجداول زمنية مدروسة لتحقيق أهدافها، وتسعى إلى تحقيق أهدافها التي وضعتها لنفسها في ضوء الإمكانات المتاحة لديها. أما بالنسبة للمرتبة الثالثة فقد جاء بعد " الرسالة" من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على وجود رسالة واضحة في الشركات الاستخراجية الأردنية ومكتوبة في مكان بارز. أما في المرتبة الرابعة فقد احتل بعد " الخيار الاستراتيجي" من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على حرص الشركات الاستخراجية على تحديد الخيار الاستراتيجي بما يتلاءم مع ظروف بيئتها، ومراجعتها للخطط الاستراتيجية بشكل دوري لإجراء أي تعديلات تفرضها الظروف البيئية المتقلبة.

والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة كلا من دراسة حمد (2015)، والتي بينت أن مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة ودراسة الدجني (2012)، والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط لدور التخطيط الاستراتيجي، كما انسجمت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Sophia & Owuor, 2015)، والتي أشارت إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، حيث إذا تم تنفيذه جيداً في المنظمة سيكون فعالًا تجاه تحقيق النجاح الاستراتيجي ونمو المنظمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أتباع أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية الأردنية لها أهمية بالغة لاعتباره عملية مستمرة تتعلق بمستقبلها، فهو يقوم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ والتقييم لها، ومعرفة مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية من رصد ومتابعة مستمرة لبيئة المنظمة لتحديد ما يجب عمله ومتى وكيف سيتم ذلك.

2) أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.77). وهذا يدل على أن الشركات الاستخراجية تحرص على استخدم الأساليب الجديدة في العمل عندما تكون متاحة، وتشجع العاملين لديها على تقديم أفكار إبداعية جديدة، ومبتكرة للمشكلات التنظيمية؛ فضلاً عن إسهامها بشكل مستمر في تطبيق هذه الأفكار بغض النظر عن المخاطر المتوقعة. وسماحها بالاستعانة بالعلاقات الشخصية للأفراد العاملين لتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة، يعزو الباحث حصول هذا البعد على درجة مرتفعة من الأهمية إلى أن هذه الشركات لها أهمية بالغة على الصعيد المحلي والوطني والدولي، وذلك لطبيعة مجال عملها الذي هو من أهم المجالات التي تسهم في ازدهار الاقتصاد الأردني على كافة الأصعدة. لذلك فهي تحرص بشكل دائم على تنمية السلوك الإبداعي في بيئتها لتحقق التميز والازدهار والنمو. أو قد يعود السبب في حصول السلوك الإبداعي على مستوى مرتفع لأنه من البديهي أن الأسئلة موجه للموظفين وتسأل عن سلوكهم فمستوى التحيز موجود من قبل الموظفين لذا جاءت النتيجة مرتفعة.

3) أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية الأردنية، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Kiptoo & Mwirigi, 2014)، والتي أكدت على أن للعوامل التنظيمية أثر على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (الحسن والعفيف، 2010)، والتي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه بوجود أبعاد العوامل التنظيمية المتمثلة بتوافر المعلومات، الكفاءات البشرية المؤهلة، التمويل الجيد، والتشريعات النافذة، والتكنولوجيا والتي بدورها قد تسهم في تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي في حال تم توظيفها بالطريقة المناسبة والسليمة، والتي تعود بالفائدة الكبيرة على الشركات الاستخراجية الأردنية من حيث تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها؛ فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر جهد منضبط ومدروس يتضمن اتخاذ قرارات وإجراءات أساسية تقود لتوجيه المنظمة من اجل الوصول إلى المستقبل الذي ترغب بأن تكون عليه.

4) توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية. وقد التقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Barzekar & Karami, 2014)، والتي أشارت إلى وجود أثر لموارد المنظمة والمعرفة التنظيمية والعملية وهيكل الإدارة والقيم والأهداف كعوامل تنظيمية وبين تنفيذ تكنولوجيا المعلومات. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به

نتيجة دراسة (Appelbaum & Shekhar, 2017)، والتي أشارت إلى أن هناك أثر للعوامل التنظيمية المتمثلة بالتزام الموظفين بالتغيير، والذي يمكن تحسينه من خلال زيادة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وخلق أنظمة تنظيمية تكيفية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) أثر في تنمية السلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية، حيث أن توافر المعلومات والبيانات وإتاحتها للعاملين في المنظمة، يسهم في تنمية الأداء الإبداعي للعاملين، وكذلك الأمر بالنسبة لإتاحة التكنولوجيا، حيث أن توفير الشركة لأجهزة الحواسيب الحديثة تسهم في توليد الأفكار الإبداعية لدى العاملين، كما أن وضع الشركات الاستخراجية للتشريعات التي تفتح المجال للعاملين إلى الاستقلالية في العمل والتي بدورها تعد من أكثر العوامل المفسرة للإبداع، كما أن التشريعات تقدم بموجبها أنظمة وقوانين تفعل الإبداع في الشركات الاستخراجية، وعليه فإنه يمكن القول أن توافر أبعاد العوامل التنظيمية في المنظمة هي الطريق إلى الإبداع، ومنهج يقتدي به العاملين في أداء أنشطتهم ومهامهم ومسؤولياتهم.

في حين قد يعود السبب لعدم وجود أثر لبعدي الكفاءات والتكنولوجيا منفردة على السلوك الإبداعي، وذلك لأن هذه الأبعاد وإن توافرت فهي تعتمد بشكل أساسي على توافر المعلومات والتمويل لتوفير الكفاءات المتخصصة لتوظيف التكنولوجيا، فإن هذه الأبعاد عبارة عن سلسلة تكمل بعضها البعض مجتمعة، وتسهم في تحقيق الفائدة المرجوة منها والمتمثلة في السلوك الإبداعي للموظفين فضلاً عن توافرها منفردة.

5) أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية الأردنية. وقد انسجمت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Hamdan et, al., 2020)، والتي أشارت إلى وجود تأثير للسلوك الإبداعي في تحقيق استراتيجية رشيقة في الأبعاد (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، العمل).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة يعزز من تقديم حلولاً جديدة لبعض المشكلات التي قد تواجه الشركات في التنظيم، فضلاً عن أن إظهار العاملين لطرق مبتكرة تسهل تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، حيث أن وضع الخطط والأفكار الإبداعية تسهم في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة، كما أن توافر الخبرات السابقة والأفكار الإبداعية والجديدة حول كيفية تنفيذ الخطط الاستراتيجية لدى العاملين يسهم في التمكن من معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء السابقة.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية الأردنية.

وتفسر هذه النتيجة إلى أنه بتوافر مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوكيات العاملين داخل المنظمة وعلى كيفية أدائهم لمهامهم، والتي من أبرزها التشريعات السائدة والمعمول بها في المنظمة، والتمويل المناسب، والتكنولوجيا بتقنياتها وأنظمتها المختلفة، لتزويد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لتدريبهم وتأهيلهم، والاحتفاظ بهم، بما يحقق أقصى فائدة للمنظمة والموظفين على حد سواء. لأنها تعتبر من أهم العوامل التي ترسم خارطة طريق للمنظمة، والتي تمكنها من مواجهة التغيرات المتسارعة ومساعدتها على التكيف مع البيئة مما يجعلها تعد من اهم محددات المشاريع الناجحة التي تؤثر في عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر حيث يجعلها تسهم في نجاحه في حال توفرها وحسن استخدامها، وتعتبر عائقاً لتحقيق أهداف المنظمة في حال عدم توفر بعضها أو وجود عيب فيها.

حيث أن العناصر الأساسية للإبداع ترتكز على مجموعة من المداخل والتي من أبرزها القدرة على التخطيط الاستراتيجي، والذي ينبع من الرؤية الواضحة والمشتركة، وكذلك وعي العاملين برسالة المنظمة ودورها وأهدافها الرئيسية، ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية كالإبداع لصناعة مستقبل المنظمة والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة مبنية على السلوك الإبداعي للعاملين.

حيث أن استراتيجيات الإبداع تعتمد على توفير مجموعة من العوامل التنظيمية التي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على أداء أنشطتها بكفاءة وفاعلية عالية، والتي تتمثل بتوفير كافة مصادر المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي. وتوفير الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك مجموعة من الخبرات والمهارات المتعلقة بالعمل الإبداعي، ووضع الخطط الاستراتيجية، والتي تعتبر ضرورية لأداء العمل وإنجازه على أفضل مستوى ممكن، وتوفير التكنولوجيا بتقنياتها من أدوات وأساليب تعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة في عملية التخطيط الاستراتيجي، منها: توفير برامج متصلة بالإنترنت لتسهيل وصول المعلومات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي، ووجود قاعدة معلومات عبر الإنترنت تخدم كافة العاملين في المنظمة للتواصل مع أي مستجدات تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي. فضلاً عن توفير التمويل الذي يعتبر أساس عملية الإبداع، من حيث دعم الاقتراحات والابتكارات النابعة من إبداع العاملين، وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة. فقد أصبح الإبداع مركز الاهتمام في بيئة كل المنظمات الحالية نتيجة التحديات التي تواجهها المنظمات، باعتباره عامل استراتيجي لنجاحها.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات ومن أبرزها: –

1) ضرورة العمل على زيادة دافعية العاملين نحو الابتكار والإبداع، وذلك من خلال توفير كافة الظروف البيئية المناسبة لذلك.
2) ضرورة تركيز الشركات الاستخراجية في الأردن على توفير كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة لتدريب العاملين على توظيف التكنولوجيا في ابتكار الأفكار الجديدة التي تحسن من مستوى أدائهم في العمل
3) العمل على توفير المخصصات المالية اللازمة لاستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمختصة في وضع الخطط الاستراتيجية.
4) ضرورة زيادة الاهتمام بمتابعة التشريعات الإدارية فيما يخدم تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي في الشركة.
5) الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا من خلال توفير أجهزة الحواسيب الحديثة التي تسهم في توليد الأفكار الإبداعية لدى العاملين.
6) توصي الدراسة الباحثين على عمل دراسات مستقبلية وربط متغيرات أخرى في سبيل معرفة أهمية توافر العوامل التنظيمية في المنظمة.
7) توصي الدراسة بإيلاء الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وذلك عن طريق استقطاب الخبراء بالتحليل الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجي للمنظمات، وعن طريق إقناع القائمين على الشركات الاستخراجية بجدوى التخطيط الاستراتيجي كصمام أمان للمنظمات في ضوء مستقبلها.
8) توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز السلوك الإبداع لدى القائمين في الشركات الاستخراجية لما له من أثر فعال في تعزيز أثر العوامل التنظيمي في التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تبني الإبداع ورعايته وتشجيعه، وتوفير الجو الملائم للأفكار الخلاقة والمبدعة واحتضانها. كذلك تعزيز السلوك الإبداعي لدى المدراء القائمين على التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تشجيع العوامل التنظيمية وجعل المدراء ملتزمين بالتغيير.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو سوار، أبو القاسم (2019). **أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: الثقافة التنظيمية كمتغير متوسط دراسة تطبيقية على شركة أتوباس المحدودة للسيارات**، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

بوجمعة، عوني وبن ساسي، إلياس (2019). أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، 2 (6)، 2392-5302.

تادرس، ديانا (2020). **العوامل التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة تطبيقية في شركة أمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.

جرادات، ناصر محمد (2013). **الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث**، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الجميلي، مهدي (2018). **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الحاج، رحمة (2017). أثر العوامل التنظيمية على جاهزية المنظمات السعودية لاستخدام التجارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على شركات الاستيراد والتصدير، **مجلة أمارا بارك**، 27 (8)، 1-81.

الحسن، ربحي والعفيف، احمد (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية "دراسة ميدانية، **مجلة دراسات**،1 (37)، 34-55.

حمد، منال (2015). **التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، السودان.

الختاتنة، ميسون (2019). أثر السلوكيات الإبداعية للموظفين على أداء المؤسسات الحكومية لمحافظة الكرك، دراسة تطبيقية في مديرية تربية قصبة الكرك، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية**، 11 (3)، 42-89.

خروفة، رغد (2019). بعض العوامل التنظيمية والسلوكية المعززة للصحة التنظيمية: دراسة مسحية على عينة من المدارس الأهلية في مدينة الموصل، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 25(11)، ص 357-385.

خوالدة، حمزة وبرهم، نسيم (2015). دراسة للعوامل المؤثرة على القيمة المضافة للصناعات الأردنية، **مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 1(42)، 1155-1166.

الدجني، إياد (2012). **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الرواشدة، آسم طه، (2013). **أثر ممارسه الإدارة في التجوال على السلوك الإبداعي في شركه البوتاس العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه مؤته، الكرك، الأردن.

الزبيدي، سحر (2017). **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزه**، رسالة ماجستير، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين.

الزعبي، غرام (2020). **أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي الدور الوسيط للعوامل التنظيمية " دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن**، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

زيدان، رهام (2019). مؤشرات قطاع الصناعات التعدينية لا تعكس إمكانياته الواعدة، مقال منشورة في جريدة الغد، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/11/28، من خلال الرابط: https://alghad.com

السعدي، صدام (2017). **أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بالقطاع الخاص: بالتعليق على شركة الخدمات الغذائية في دولة قطر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

السنهوري، محمد (2013). **الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق**، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الشرعة، هاني (2013). **أثر العوامل التنظيمية في فعالية الرقابة الإدارية في ديوان المحاسبة الأردني**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

شرقاوي، عبد الوهاب (2020). التخطيط الاستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي، **جمعية إدارة الأعمال العربية**، 186 (28)، 21-22

الشيخلي، عبد الرزاق والعبيدي، سهيلة (2016). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة (بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 22(90)، ص 1-32.

عبد الرحمن، أميرة (2018). **العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

العطافي، عادل (2010). **أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

علي، برعي والجرادي، حسن (2016). أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في السودان، **المجلة المصرية للعلوم التطبيقية**، 31(12)، ص 791-810.

العنزي، أنور (2019). **التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء**، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العواسا، صالح وجواد، شوقي (2016). استراتيجية المنظمة في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة-دراسة وصفية تحليلية ميدانية عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 1(43)، 61-70.

الفليت، خلود خالد سليمان (2018). **أثر العوامل الفردية والتنظيمية في نجاح نظم المعلومات الصحية المحوسبة"، دراسة حالة**، مستشفى غزه الأوروبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزه، فلسطين.

قامون، سمية (2015). **العوامل التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر –سطيف**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد لكين دباغين سطيف 02، الجزائر.

القطاونة، منار، وأبو تايه، بندر (2016). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، 1 (36)، 55-78.

كنعان، نواف (2011). **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المبدل، عبد المحسن (2015). **محاضرات في مقرر الإحصاء النفسي**، جامعة الملك سعود.

المبيضين، محمد والطراونة، محمد (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية**، 2 (38)، 321-486.

محمد، علي (2016). دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات الصوفية في بغداد، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 22 (89).

مسلم، عبد الله حسن (2014). **الإبداع والابتكار والتنسيق**، ط1، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

المكاحلة، فارس (2017). **أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة – الدور الوسيط للنية السلوكية دراسة تطبيقية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Abdul Rahman, Amira (2018). **The relationship between creative behavior and the sustainability of competitive advantage over organizational loyalty**, unpublished PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

Abu Sewar, Abu al-Qasim (2019). **The Impact of Strategic Planning on Institutional Performance: Organizational Culture as an intermediate Variable: An Applied Study on Autobus AutomobileLtd.,** PhD thesis, El-Neelain University, Khartoum, Sudan.

Al-Awassa, Salih and Jawad, Shawqi (2016). The organization's strategy in light of contemporary international changes - a descriptive and analytical field study on public shareholding industrial companies in Jordan, **Journal of Administrative Sciences Studies**, 1 (43), 61-70.

Albrechts, L., Balducci, A., & Hillier, J. (Eds.). (2017). **Situated practices of strategic planning:** Published December 12, 2017 by Routledge, Page, 430. An international perspective.

Ali, Burai and Al-Jaradi, Hassan (2016). The Impact of Applying the Concept of Strategic Planning on Quality of Banking Services: An Applied Study on Commercial Banks in Sudan, **The Egyptian Journal of Applied Sciences**, 31 (12), pp. 791-810.

Alimbadal, Abdul Mohsen (2015). **Lectures in the Psychological Statistics Course**, King Saud University.

Al-Mobaideen, Mohammad and Tarawneh, Mohammad (2011). The Effect of Administrative Empowerment on the Creative Behavior of Workers in Commercial Banks, **Journal of Administrative Sciences Studies**, The University of Jordan, 2 (38), 321-486

Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that Impact the success of an organizational change: a case study analysis. **Industrial and Commercial Training,** *49*(5), 213-230.

Attafi, Adel (2010). **The Impact of Internal and External Environment Factors on the Strategic Planning Process in Iraqi Ministries Centers from the Point of Senior and Middle management**, Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Karak, Jordan.

Barzekar, H., & Karami, M. (2014). Organizational Factors That Affect the Implementation of Information Technology: Perspectives of Middle Managers in Iran. **Acta Informatica Medica**, *22*(5), 325.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. **Psychological bulletin**, *107*(2), 238.

Browne, M. W. (1984). Asymptotically distribution-free methods for the analysis of covariance structures. **British journal of mathematical and statistical psychology**, *37*(1), 62-83.

Bujuma'a, Awni and Bensassi, Elias (2019). The effect of organizational factors on the creative performance of workers: a case study of Cuban doctors in public hospitals in the southeast of Algeria, **Algerian Journal of Economic Development**, 2 (6), 2392-5302.

Dajani, Iyad (2012). **The role of strategic planning in the quality of institutional performance: An analytical descriptive study in Palestinian public universities**, unpublished PhD thesis, University of Damascus, Syria.

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. **Public Management Review**, 18(7), 1017-1042.

Falleet, Kholoud Khaled Suleiman (2018). **The Effect of Individual and Organizational Factors on the Success of Computerized Health Information Systems** ", Case Study, European Gaza Hospital, Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations, **International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR),** 4(6), 66-90.

Jaradat, Nasser Mohammad (2013). **Strategic Management: A Modern Integrative Perspective**, 1st Edition, Amman: Ithraa for Publishing and Distribution. Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1981). **LISREL: Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood (Version V)**. Chicago: National Educational Resources, Inc.

Kabasheva, I. A., Rudaleva, I. A., Bulnina, I. S., & Askhatova, L. I. (2015). Organizational factors affecting employee innovative behavior. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(1 S3), 435.

Kamoon, Somaya (2015). **Organizational factors and their impact on job satisfaction, a field study on a sample of the frameworks working of the Algerian Telecom Corporation** - Setif, an unpublished master's thesis, Mohamed Lkin Dabbagine University, Setif 02, Algeria.

Kanaan, Nawaf (2011). Administrative Decision Making (Between Theory and Practice), 1st Edition, Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Kerzner, H. (2019). **Using the project management maturity model: strategic planning for project management**. Wiley.

Kharroub, A. O. D., & Mustafa cOthmanMansour, M. (2019). The Impact of Strategic Planning in Palestinian Municipalities on the Quality of Service Provided to Its Citizens. **International Business Research**, 12(5), 69-85.

Khawaldeh, Hamza and Barham, Naseem (2015). A study of factors affecting the added value of Jordanian industries, **Journal of Human and Social Sciences Studies**, 1 (42), 1155-1166.

Killen, C. P., Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. **International journal of project management**, 30(5), 525-538.

Kimanthi, R. W. (2015). **Organizational factors influencing strategic plan development among SMES in Machakos town** (Doctoral dissertation). University of Nairobi, Kenya.

Kiptoo, J. K., & Mwirigi, F. M. (2014). Factors that influence effective strategic planning process in organizations. **Journal of Business and Management,** *16*(6), 188-194.

Meissner, P. (2014). A process-based perspective on strategic planning: the role of alternative generation and information integration. **Business Research**, *7*(1), 105-124.

Mohammad, Ali (2016). The role of the creative behavior of individuals in achieving leadership in modern organizations, an exploratory study in the General Company for wool Industries in Baghdad, **Journal of Economic and Administrative Sciences**, 22 (89).

Musalam Abdullah Hassan (2014). **Creativity, Innovation and Coordination**, 1st Edition, Amman: Dar Al-Moataz for Publishing and Distribution.

Obrenovic, B & Qin Yuanjian. (2014). Understanding the Concept of Individual Level Knowledge Sharing: Arivew of Critieal Success Factors. **In Information and Knowledge Management**, 4 (4), 1-9.

Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. **International Journal of Project Management**, *35*(2), 169-179.

Rawashda, Asem Taha, (2013). **The Impact of Roaming Management Practice on Creative Behavior in Arab Potash Company**, Unpublished Master Thesis, Mutah University, Karak, Jordan.

Saadi, Saddam (2017). **The Impact of Strategic Planning on Performance in the Private Sector: Commenting on the Food Services Company in the State of Qatar**, an unpublished Master Thesis, Omdurman Islamic University, Omdurman, Sudan.

Sanhouri, Mohammad (2013). Strategic Management between Theory and Practice, 1st Edition, Alexandria: Dar Al Fikr Al-Jami'ei.

Sharaa, Hani (2013). **The Effect of Organizational Factors on the Effectiveness of Administrative Control in the Jordanian Audit Bureau**, unpublished PhD thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

Sharqawi, Abdel Wahab (2020). Strategic Planning: Basis for Excellence, Entrepreneurship and Institutional Creativity, Arab Business Administration Association, 186 (28), 21-22

Sheikhly, Abdul-Razzaq and Al-Obaidi, Suhaila (2016). The role of some organizational factors in determining talent management strategies (field research in a number of gifted students' schools in Iraq, **Journal of Economic and Administrative Sciences**, 22 (90), pp. 1-32.

Shukla, T., & Singh, A. (2015). Organizational factors influencing innovation: An empirical investigation. **Journal of Strategic Human Resource Management**, *4*(3).

Sophia, O. M., & Owuor, D. (2015). Effects of strategic planning on organizational growth.(A case study of Kenya medical research institute, Kemri). **International Journal of Scientific and Research Publications**, 5(9), 1-15.

Valaitis, R., Meagher-Stewart, D., Martin-Misener, R., Wong, S. T., MacDonald, M., & O'Mara, L. (2018). Organizational factors influencing successful primary care and public health collaboration. **BMC health services research**, 18(1), 420.

Yamagishi, T., Takagishi, H., Fermin, A. D. S. R., Kanai, R., Li, Y., & Matsumoto, Y. (2016). Cortical thickness of the dorsolateral prefrontal cortex predicts strategic choices in economic games. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, *113*(20), 5582-5587.

Zhang, X. (2020). The Relationship of Coaching Leadership and Innovation Behavior: Dual Mediation Model for Individuals and Teams across Levels. **Open Journal of Leadership**, 9(1), 70-83.

Zidan, Reham (2019). The indicators of mining industries sector do not reflect its promising potentials, an article published in Al-Ghad newspaper, revised on: 28/11/2020, retrieved: https://alghad.com

Zubaidi, Sahar (2017). **Transformational Leadership Relationship with Empowering Workers in Palestinian Universities in the Gaza Strip**, MA Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.