

## تطبيق استراتيجية العصف الذهني لحل مشاكل الأداء التنظيمي

م.د. أمير نعمة الكلابي

الباحث بشار طارق جاسب

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

### المقدمة:

نتيجة الظروف التي تحيط ببيئة الاعمال والظروف التي يمر بها العراق، واجهت المنظمات الصحية صعوبات كثيرة وتحديات مستمرة اثرت بصورة مباشرة على أداء هذه المنظمات، ما حدا بمدرائها للبحث أكثر عن الأساليب غير التقليدية التي ستسهم الى حد ما بتحسين أدائها وتمكينها من البقاء في المنافسة سواء أكانت هذه المنظمات منظمات قطاع عام أم خاص .

إن البحث المستمر عن الأدوات والوسائل التي تساعد هذه المنظمات على البقاء أطول أمر حتمي لأنه يمكنها في الحصيلة النهائية من تحسين صورتها التنظيمية وتعزيز هويتها التنظيمية عبر الاعتماد على عاملين أكفاء يمتازون بقدرات فريدة تمكن إداراتهم من تحقيق أهدافهم ضمن آفاق محددة، إن امتلاك المنظمة موارد بشرية متفوقة سوف يسهم الى حد ما في الحد من الاسباب التي تقود الى ظهور المشاكل. في هذه الحالة يأتي العصف الذهني كاستراتيجية فاعلة تمكن الادارات من تحفيز عاملهم من على إبداء الأفكار عبر السعي الدؤوب لتحديد المشكلة والأسباب التي قادة لظهورها وطرق معالجتها، فضلا عن التوجه نحو تشكيل المشكلة وذلك لتمكين العاملين من الانغماس بالأسباب التي أدت لظهورها تمهيدا لحلها، فضلا عن طرق التحفيز التي يجب أن تعتمد على الادارة وذلك لتوفير جو إبداعي يمكن العاملين من إجراء العصف الذهني بصورة صحيحة عبر استعراض الأفكار والعمل على غزبتها لغرض الوصول الى أفضلها عبر التأكد من قدرتها على حل المشاكل وفي النهاية عمل تقييم موضوعي يشمل جميع أركان العملية بهدف الكشف المبكر عن نقاط الضعف تمهيدا لمعالجتها ونقاط القوة بهدف تعزيزها والخروج بنتائج فاعلة تمكن الادارة من الوصول لحل موضوعي يسهم الى حد ما في حل المشكلة والابتعاد عن الاسباب التي أدت

لظهورها مستقبلا لتحسين الاداء للمنظمة. إن الهدف من اجراء العصف الذهني هو تحقيق اداء استراتيجي فاعل يمكن المنظمة من اداء اعمالها ومهامها بدقة وتحقيق اهدافها ومستوى ربحية معقول يمكنها من الاستمرار في عملها، ان تحقيق هذا الهدف ضروري لمنظمات القطاع العام والخاص كونه يساعدها على تغطية نفقاتها والبقاء في المنافسة، جنبا الى جنب هذا الهدف ايضا ضروري للمنظمات الصحية العامة التي تمارس إدارة الاعمال كونه سوف ينعكس على سمعتها لدى الزبائن عبر تحقيق وفرة مالية تمكنها من تغطية نفقاتها الصحية وتحقيق رضا الزبون الذي غالبا ما يوصف على ان احتياجاته ومتطلباته متغيرة يتعامل مع افضل المنظمات لغرض اشباعها لا سيما الملحة منها، جنبا الى جنب مع العمليات الداخلية وجميع الممارسات الادارية والتنظيمية والصحية التي يجب ان تكون بمستوى مرتفع لغرض تمكين المنظمة الصحية من انجاز اعمالها بدقة وتحقيق المرونة اللازمة لإنجاز الملح منها بالكم والنوع المناسبين، ان استراتيجية في هذه الحالة بعد العصف الذهني امر حيوي لأنه يسهم في المحصلة النهائية في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمة الذي يكسب المنظمة وادارتها منظورا استراتيجيا حيويا يمكنها من التركيز على الداخل التنظيمي لغرض تحقيق مكاسب خارجية تضمن اشباع احتياجات الزبون والبقاء بالعمل وتعزيز السمعة التنظيمية بمستوى مرتفع. ولغرض الاحاطة أكثر بمواضيع البحث سوف يقسم الى أربعة مباحث، يعرض الاول لبعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث، في حين يتناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، وسيختص المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث متضمنا الفقرات الآتية، (قياس ثبات المقياس، التوزيع الطبيعي للبحث، التحليل العاملي الاستكشافي، الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، اما المبحث الرابع فسيعرض استنتاجات البحث وتوصياته.

### المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث:

اولا: مشكلة البحث:

سواء اكانت منظمات قطاع عام ام خاص، يواجه القطاع الصحي تحديات متسارعة نتيجة الظروف التي يواجهها البلد والتي مارست ضغوطا متزايدة على البيئة، الامر الذي قاد لعدم استقرار العوامل الاقتصادية

والسياسية والثقافية والدينية، مما أدى لمزيد من الاضطراب وعدم الاستقرار، الامر الذي اثر على قدرة المنظمات الصحية وعاملها على تحديد المشاكل والاسباب التي قادت لظهورها وزاد من الصعوبات في ادارة هذه المنظمة، فضلا عن صعوبة وضع حلول ناجعة تقود لحلول منطقية تقلل من الضغوط الداخلية وتزيد من ضعف الادارات في بناء مناخات ابداعية تحفز العاملين على ابداء الافكار التي يمن استخدامها لغرض الخروج بحلول منطقية للمشاكل المستعصية، ان هذا الامر قد يعيق او يقلل من قدرة الافراد على التشارك بالمعلومات والمعرفة الفردية واستخدامها لحل المشاكل وتحقيق اهداف العصف الذهني، في هذه الحالة يمكن القول ان التحديات المتسارعة تقلل من قدرة المنظمة وعاملها على اجراء التقييم المنطقي والعلمي الذي سوف يسهم الى حد ما في تحقيق او تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة عبر توظيف كل ما له من اهمية من امكانات وقدرات متنوعة لغرض تحسين الاداء المالي والخروج بمستوى عوائد تغطي جوانب العجز وتساعد في تطوير ممارسات المنظمة في مختلف الجوانب التنظيمية والادارية والصحية، والامر الاهم هو تحقيق رضا الزبون عبر توفير الخدمة التي يجب ان تتسجم مع ما يتوقعه من خدمة فضلا عن تطوير العمليات الداخلية سواء اكانت تنظيمية او ادارية ام صحية وتحقيق النمو والتعلم من الاخطاء التي قادت لظهور المشاكل المختلفة. والمتضمنة بمجوة المستشفى ذي الكفل ليست بمعزل عن كل ما ذكر سابقا

وبعد الانتهاء من تقديم عرض مفاهيمي لمشكلة البحث الرئيسية، سيجري صياغتها كما يلي:

كلما تبنت المنظمة مبادئ واساسيات العصف الذهني كلما قاد ذلك الى تحقيق اداء استراتيجي

وبعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث الرئيسية سوف يتم صياغة تساؤلاتها الفرعية كما يلي:

١- ما المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث؟

٢- ما مستوى الاهتمام بمتغير العصف الذهني واستراتيجياته؟

٣- ما مستوى الاهتمام بمتغير الاداء الاستراتيجي وابعاده؟

٤- هل توجد علاقة ارتباط بين العصف الذهني واستراتيجياته مع الاداء الاستراتيجي؟

٥- هل توجد علاقة تأثير لمتغير العصف الذهني واستراتيجياته في الاداء الاستراتيجي؟

٦- ما اكثر استراتيجيات متغير العصف الذهني تأثيرا في الاداء الاستراتيجي؟

ثانيا: اهمية البحث:

بعد الانتهاء من كتابة مشكلة البحث وصياغة مشكلته الرئيسة وتساؤلاتها الفرعية سوف يتم الان تحديد

اهمية متغيرات البحث وابعادها بالنسبة للمنظمة المبحوثة وهو كما يلي:

١-اهمية العصف الذهني بالنسبة للمنظمة المبحوثة:

تتبع اهمية العصف الذهني بالنسبة الى المنظمة المبحوثة من خلال كل ما يلي:

أ- تحفيز العاملين على تحديد المشكلة المستهدف حلها.

ب- تحليل المشكلة بهدف التعرف على الاسباب التي قادة لظهورها.

ت- تهيئة مناخ ابداعي يحفز العاملين ذوي العلاقة لإبداء الآراء تمهيدا لحلها.

ث- توجيه العاملين بتكوين فرق او مجاميع اختيار الافكار التي ستدخل حتما بحلها.

ج- تقييم العملية بغرض معالجة الانحرافات وتعزيز الايجابيات لغرض حل المشاكل بسرعة.

٢-اهمية الاداء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة المبحوثة:

يمكن اجمال اهمية الاداء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة المبحوثة وهو كما يلي:

أ- تحسين الاداء المالي وزيادة ربحية المنظمة على المدى القصير.

ب- تحقيق رضا الزبون عبر تقديم خدمات صحية تنسجم مع احتياجاته الملحة.

ت- تطوير العمليات الداخلية بصورة مستمرة بهدف الحد من الاضطرابات الداخلية.

ث- تحفيز العاملين على التعلم من المشاكل والاطء التي تظهر اثناء اداء الاعمال وذلك بهدف الحد من

ظهورها مستقبلا بعد معالجة الاسباب التي قادة لظهورها تمهيدا لحلها.

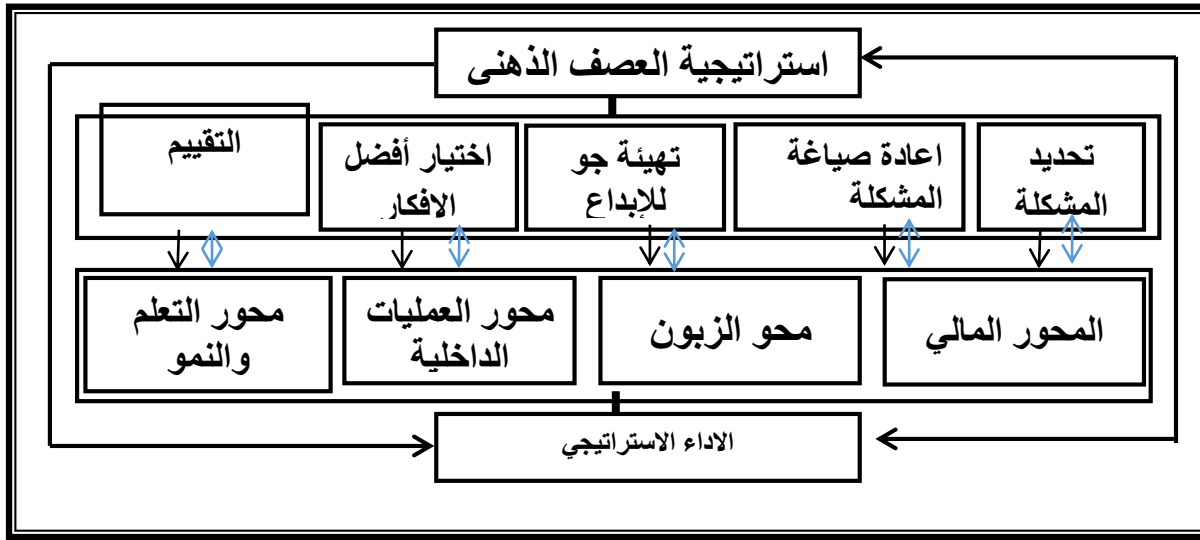
ثالثا: اهداف البحث:

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث الرئيسة وتساؤلاتها الفرعية وبعد الانتهاء من تحديد اهمية المتغيرات

المبحوثة بالنسبة للعينة المبحوثة، سيجري الان صياغة اهداف البحث كما يلي:

- ١- تحديد المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث.
  - ٢- التعرف على مستوى الاهتمام بمتغير العصف الذهني واستراتيجياته.
  - ٣- التعرف على مستوى الاهتمام بمتغير الاداء الاستراتيجي وابعاده.
  - ٤- تحديد علاقة الارتباط بين العصف الذهني واستراتيجياته مع الاداء الاستراتيجي.
- رابعا: مخطط البحث الفرضي:

يوضح مخطط البحث الفرضي طبيعة علاقات البحث واتجاهاتها، وفي هذا البحث سوف يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامسا: فرضيات البحث:

- ١-الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية العصف الذهني والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ-توجد علاقة ارتباط بين تحديد المشكلة والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.

- ب-توجد علاقة ارتباط بين اعادة صياغة المشكلة والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.  
ت- توجد علاقة ارتباط بين تهيئة جو للإبداع والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.  
ث- توجد علاقة ارتباط بين اختيار أفضل الافكار والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.  
ج- توجد علاقة ارتباط بين التقييم والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.  
٢-الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية العصف الذهني في الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ-توجد علاقة تأثير لتحديد المشكلة في الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.  
ب-توجد علاقة تأثير لإعادة صياغة المشكلة في الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.  
ت- توجد علاقة تأثير لتهيئة جو للإبداع في الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.  
ث- توجد علاقة تأثير لاختيار افضل الافكار في الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.  
ج- توجد علاقة تأثير للتقييم في الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي.

#### المبحث الثاني: العصف الذهني:

أولاً : مفهوم العصف الذهني:

ابتكر هذه الاستراتيجية أليكس أوزبورن عام ١٩٣٨ بقصد تنمية قدرة الأفراد علي حل المشكلات بشكل إبداعي من خلال إتاحة الفرصة لهم معا لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار بشكل تلقائي وسريع وحر التي يمكن بواسطتها حل المشكلة الواحدة ومن ثم غريلة الأفكار واختيار الحل المناسب لها، وفيما بعد تم توظيف هذا الأسلوب في تنمية التفكير الابتكاري للعاملين في مجالات متعددة منها الصناعة والقانون والدعاية والإعلام والتجارة والتعليم والادارة وباقي العلوم الاخرى (عبد، ٣٤، ٢٠١٣). وكان اليكس اوزبورن ينظر للعصف الذهني على انه ممارسة تقنية لإدارة الجلسات التي بها يحاول الفرد او مجموعة من الافراد حل مشكلة معينة بأثارة تفكير المشاركين في الحل (Rao, 2007:102). أما عن أصل كلمة عصف ذهني

(حفز أو إثارة أو إِمطار للعقل ) فإنها تقوم على تصور "حل المشكلة" على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهما الآخر، العقل البشري(المخ) من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر. ولابد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة. أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة(السباب، ١٢٢، ٢٠١١). واول ظهور لأسلوب العصف الذهني كان في سوق العمل الا انه انتقل الى ميدان التربية والتعليم والادارة والميادين الاخرى، واصبح من اكثر الاساليب التي حظيت باهتمام الدراسين والباحثين والمهتمين بالتفكير الابداعي وأطلق على العصف الذهني تعابير متعددة منها، استمطار الأفكار، قدح الذهن، وعصف الأفكار، والأسئلة المفتوحة ،و توارد الأفكار، ويقوم على تصور حل المشكلة على انه تحد من العقل البشري لمشكلة يتطلب حلها الالتفاف حولها للنظر فيها من أكثر من جانب ومحاولة تطويقها واقتحامها بالأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة، فهو وضع الدماغ في حالة ذهنية شديدة التركيز بهدف توليد اكبر عدد ممكن من الافكار حول موضوع معين .وتعد استراتيجية العصف الذهني من اكثر الاساليب المستخدمة في التحفيز والمعالجة الابداعية للمشكلات (عزالدين واخرون، ٣٧٣:٢٠١٨) : مصطلح غير تكتيكي لأساليب معينة لإثارة التفكير الابتكاري في تطوير افكار جديدة متضمنا فعالية فردية او فعالية المجموعة الصغيرة التي يتم فيها محاولة مدروسة للتفكير (Good 1973:70)

هو مؤتمر تعليمي يقوم على اساس تقديم المادة التعليمية في صورة مشكلات تسمح للمتعلمين بالتفكير الجماعي لإنتاج وتوليد اكبر عدد من الافكار، او الحلول التي تدور بأذهانهم مع ارجاء النقد ام التقييم الى بعد الوقت المحدد لتناول المشكلة. (Osborn 2001:151)

ثانيا : ابعاد العصف الذهني

ان البحث الحالي يعتمد على خطوات جلسة العصف الذهني كأبعاد للعصف الذهني وذلك باعتماد على الدراسات (الموسوي، ٢٠٠٩: ٢٢) (كرامش، ٢٠١٨: ٤٣) (Maghsoudi and Haririan, 2013:9) (ALRababah and Rababah,2019:21)، اذ تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل التي

يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي (العبيدي وآخرون، ١٤٩، ٢٠١٣) (ALRababah and Rababah, 2019: 21) (السباب، ٢٠١١، ١٢٣):

١- تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع):

قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة. ويقوم رئيس جلسة العصف الذهني أو المدرب بطرح مشكلة وشرح أبعادها للمشاركين في الجلسة، وينبغي عليه أن يقوم ببعض الأعمال التمهيدية تجميع الحقائق عن المشكلة المطروحة لتقديمها للمشاركين، وذلك من خلال الوسائل المتاحة سواء كانت مرئية أو سمعية أو مقروءة، بالإضافة إلى ذلك يقوم المدرب أو رئيس جلسة العصف الذهني بمشاركة هذه المشكلة بإيجاز للتأكد من استيعاب جميع المشاركين فيها (rossiter and lilien, 1994: 43).

٢- إعادة صياغة المشكلة (الموضوع):

إن إعادة صياغة المشكلة أو بلورتها تحتاج إلى أساليب مختلفة، ويجب أن تبدأ بلورتها بهذا السؤال: كيف يمكن إعادة صياغة المشكلة وهذا قد يقدم في حد ذاته حلولاً مقبولة دون الحاجة إلى إجراء المزيد من عمليات العصف الذهني (Osborn, 2001: 164). يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع. ويمكن إعادة صياغة المشكلة وطرحها من خلال الأسباب التالية (السباب، ١٢٤، ٢٠١١):

أ- أسباب تتعلق بمحتوي المناهج وبنائها وطرق صياغة المسائل اللفظية.



- ب- أسباب تتعلق بالأفراد ومستواهم العقلي ونموهم اللغوي.
- ت- أسباب تتعلق بطرائق التدريس والتدريب على حل المشاكل في العمل.
- ٣- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني:
- يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون فيها على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد الجلسة. علما ان هناك واجبات تقع على عاتق رئيس الجلسة وهي (al masri,2019:22):
- أ- عرض الفكرة الرئيسية للموضوع محل البحث.
- ب- القيام بصياغة المشكلة على هيئة سؤال.
- ت- عرض بعض المعلومات الاساسية المرتبطة بالموضوع.
- ث- توضح القواعد التي يجب اتباعها والالتزام بها.
- اما الواجبات التي تقع على عاتق المشاركين او المتدربين فأنها تتمثل بما يلي (son,2001:24)
- أ- أعرض أفكارك بغض النظر عن خطئها أو صوابها أو غرابتها.
- ب- لا تنتقد أفكار الآخرين أو تعترض عليها.
- ت- لا تسهب في الكلام وحاول الاختصار ما استطعت.
- ث- يمكنك الاستفادة من أفكار الآخرين بأن تستنتج منها أو تطورها.
- ج- استمع لتعليمات رئيس الجلسة ونفذها.
- ح- أعط فرصة لمقرر الجلسة لتدوين أفكارك.
- خ- حاول ان تشارك افكارك مع زملائك الاخرين في الجلسة.
- د- ابتعد عن ملهيات التي قد تشتت من تفكيرك.
- ذ- تحدث عن تجاربك السابقة وما هي اثارها على حياتك العملية.
- ر- اذكر اهم درس ايجابي او سلبي تعلمته من تجاربك السابقة.

٥- اختيار افضل الأفكار :

عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد الجلسة أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعدا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وبناءة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد الجلسة المشاركين على مساهماتهم المفيدة (مجيد، ٢١، ٢٠١١).

و عند طرح اغرب فكرة يجب مراعاة النقاط الاتية وهي (tausch et al,2014: 447) :

أ- عرض مبادئ وشروط العصف الذهني.

ب- التأكد من قبول جميع الافكار وتشجيعها.

ت- تدوين الافكار المطروحة او الحلول جميعها، بحيث يراها كل المشاركين ان امكن ذلك.

٦- تقييم العملية:

الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها وفي بعض الأحيان تكوين الأفكار بصورة جيدة وبارزة وواضحة للغاية ولكن الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعلمية التقييم تحتاج نوعا من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة. ويمكن تصنيف الأفكار إلي:

أ- افكار مفيدة وهي :

- أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق مباشرة.

- أفكار مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة لاتها تحتاج إلى مزيد من البحث أو موافقة جهات مختصة وذات علاقة بالموضع.

ب- افكار غير مفيدة وهي:

- أفكار طريفة ولكنها غير عملية.

- أفكار مستثناة.

- افكار غير مقبولة لكونها غير قابلة للتطبيق.  
ويتم تقييم الأفكار بإحدى طريقتين (Osborn, 2001:163):
- ١- التقييم عن طريق الفريق المصغر: وهو يتكون من الرئيس وثلاثة من أفراد المجموعة يتم اختيارها من قبل المجموعة أو من قبل الرئيس في ضوء النقاط التالية:
- أ- إجراء فحص أو مراجعة سريعة لقوائم الأفكار (الحلول) للتأكد من عدم وجود أي من الأفكار الإبداعية.  
ب- تقييم الأفكار علي أساس المعايير التالية: الجودة والأصالة والمنفعة ومنطقية الحل والتكلفة ومدى القبول والجدول الزمني للتنفيذ  
ت- استبعاد الأفكار التي لا تساير المعايير السابقة  
ث- تصنيف الأفكار المتبقية في رزم مصغرة تشمل كل منها عدد الأفكار المرتبطة حتى يسهل التعامل معها.  
ج- تجمع أفضل الأفكار في كل رزمة من الرزم السابقة ويطبق عليها نفس المعايير السابقة مرة ثانية حتى يتم الوصول إلي أفضل الأفكار (العبيدي واخرون، ١٥٠، ٢٠١٣).
- ٢- التقييم عن طريق جميع أفراد المجموعة:
- يتم ذلك من خلال مشاركة كل افراد المجموعة او اغلبهم سواء بالتصويت ام اختيار أفضل ام اي شيء اخر يقرره المدرب او رئيس جلسة التقييم. ان طريقة التقييم من خلال جميع افراد المجموعة او الطريقة الجماعية تحتاج وقتا طويلا، فضلا انها قد ينتج عنها جدال حاد من قبل افراد المجموعة، وخصوصا عندما يحاول احد الاعضاء المشاركين الدفاع عن فكرته المفضلة، وهناك دائما حل وسط لهذا المشكلة، وهو مشاركة جميع الاعضاء المشاركين بوضع الحل للمشكلة، ولكن يجب اولا تزويد كل منهم بقائمة مطبوعة من الافكار ويطلب كل مشارك باختيار ١٠% من الافكار التي يعتبرها افضل الحلول ثم تسلم الى قائد الجلسة او المدرب، وتكون الافكار التي يقع عليها اختيار الكثير او جميع المشاركين هي الافكار المميزة،

وفي هذه الحالة يمكن استخدام الاساليب الاحصائية للخروج بالنتائج (malkawi and smadi,2018:79).

وتجدر الاشارة الى انه يمكن استخدام الاسلوبين السابقين معا الى التوصل الى افضل الحلول والافكار، وذلك من خلال المزوجة بين افضل الافكار التي تم التوصل اليها من خلال الطريقة الاولى وهي التقييم عن طريق الفريق المصغر، وافضل الافكار التي تم التوصل اليها من خلال الطريقة الثانية وهي التقييم عن طريق جميع أفراد المجموعة، وفي ضوء اتفاق الطريقتين يتم الاعلان عن الافكار التي تعتبر حولا جيدة للمشكلة ويتم ابلاغ جميع المشاركين بذلك (deuja et al,2014:234).

### المبحث الثالث: الأداء الاستراتيجي:

أولاً: مفهوم الاداء الاستراتيجي:

أخذ مصطلح الاداء الاستراتيجي اهمية كبيرة في الادب الاداري لا سيما الادب الاستراتيجي وذلك لاعتبارين الأول: أنه يمثل محورا اساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية، والثاني: أن موضوع الاداء وقياسه يواجه تحديات كثيرة من اهمها، تباين اهداف المنظمات، ومن ثم الاختلاف في مؤشرات قياسه (الجبوري، ٢٠٠٥: ٥٤)، ويعرف الاداء: بأنه الاستعمال الكفاء والفعال للموارد من قبل المنظمة لإنجاز اهدافها، المتمثلة بزيادة كل من المبيعات، الحصة السوقية، الربحية، تدفقات النقدية (Ibrahim,2015:3)، وفي ظل البيئة الديناميكية للأعمال اليوم، فأن العديد من المنظمات أخذت تبحث عن طرق جديدة، ومبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها والبقاء في الصناعة اطول وقت ممكن، لذلك ادركت اغلب المنظمات أن هذا الهدف لا يمكن تحقيقه من خلال تحسين المنتجات والخدمات فقط، بل عليها تحقيق فهم أعمق للاحتياجات والتوقعات والمقاييس المدركة من قبل الزبائن (الابراهيم، ٢٠١٦: ٣٦)، البحث ما وراء المكاسب التشغيلية اذ يرتبط بالقضايا طويلة الاجل مثل القدرة التنافسية وتطوير المنتجات والدخول إلى الأسواق الجديدة. (Gelderman, et al.(2016 :2) تقييم

العاملين والعمليات والنظم وغيرها من عوامل بهدف قياس التقدم إزاء الأهداف المرسومة. Akkermans (2018,122) and Van Oorschot

ثانيا: ابعاد الأداء الاستراتيجي:

لغرض تحديد ابعاد الأداء الاستراتيجي اعتمد الباحث على نموذج كل من ( Mehralian et al,2017:125) (Tsai et al,2020:180) واللذين حددوا أربع ابعاد وهي (المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو):

١- المحور المالي:

لعل المنظور المالي هو الأساسي من وجهة نظر اغلب الباحثين على الرغم من اتفاق الباحثين على دعم المقاييس غير المالية، لكن يعد المنظور المالي الهدف الأساسي للمنظمات (Cooper et al,2017:996) والمقاييس المالية ينظر إليها على أنها مؤشرات لتحديد الاداء من وجهة نظر المساهمين. ط ويمكن من خلال هذا المحور الاجابة عن التساؤل الاتي وهو: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟ (Nørreklit et al,2018:2). وتاريخيا ظلت المقاييس المالية هي الأداة الوحيدة بيد إدارة المنظمات لقياس الأداء والذي يتعلق بجمع المعلومات فيما يتصل بالتقارير المالية ربع السنوية في نموذج المحاسبة الذي وضع منذ قرون، ولا تزال بعض المنظمات تستخدم هذا النموذج، رغم فشله في حساب المبالغ الطائلة التي من الممكن ان تحصل عليها المنظمة من الموجودات غير الملموسة ( Kaplan & Norton, 1996) وقد ركز الباحثون على قياس الاداء المالي للمنظمة لسهولة فهم مدى تحقيق المنظمة للنجاح الاستراتيجي والانجازات التنظيمية من خلال المحور المالي ويتكون المحور المالي من ادوات واساليب احصائية قوية ومعتمدة وموثوقة مثل الميزانيات وبيانات الربح والخسارة والتحليل الاحصائي للعائد على الاستثمار والعائد على الأسهم (Melia,2009:48). يأخذ هذا المنظور باعتباره النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتها وارباحها، ويتناول هذا المنظور لتحقيق اهداف أو تحديد مستوى الارباح التي تجنيها المنظمة بالمقارنة مع منافسيها ( Wangu )

(٢٠١٥:٢٢). من أجل تحقيق الاهداف في المحور المالي، ينبغي ربط جميع المقاييس الأخرى معه وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن بالمقاييس التقليدية لقياس الأداء جنباً الى جنب مع المقاييس التي تُمثل الاستراتيجية والبيئة التي تعمل بها المنظمة وبالنسبة لمعظم المنظمات فان المواضيع المالية من زيادة الإيرادات وتحسين الإنتاجية وتعزيز استخدام الموجودات يمكن ان يوفر الروابط اللازمة مع المحاور الأخرى (Kaplan & Norton, 2001:22). ان كل الاهداف والمقاييس في المحاور الأخرى (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) يجب ان ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق هدف او اكثر من الاهداف المالية، الامر الذي يدرك من خلاله بصورة واضحة ان الاهداف بعيدة المدى للأعمال هو ايجاد عوائد مالية للمستثمرين، وان كل الاستراتيجيات والمبادرات والمقاييس والبرامج المتوفرة في المنظمة، عليها ان تساعد في تحقيق اهدافها المالية (Zandieh et al 2019:12). يقر كابلان ونورتون بالحاجة الى البيانات المالية التقليدية، وتعتبر البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب ضرورية للتوجه الفعال والكفاء للمنظمة، ان توفير هذه البيانات في الوقت المناسب وللشخص المناسب في المنظمة يساعد الكثير في عملية اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الملائم وبموجب هذا المحور فإن اكثر مقاييس الاداء شيوعاً هي (Abofaied,2017:5)، (Atarere & Oroka,2014:282 :

☒ كفاية رأس المال

☒ العائد على الاستثمار

☒ العائد على الودائع

☒ السيولة.

☒ مقياس نمو الدخل

☒ بيان استخدامات الاصول

☒ تحديد كلفة الإدارة

٢- محور الزبائن

هذا المنظور مهم للغاية فمن مهام ادارة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق اعلى درجة لرضا الزبائن، وهذا له تأثير كبير على اكتساب الزبائن الجدد والاهتمام بهذا البعد يزيد من القدرة على تنظيم الاعمال التجارية والاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم وبالتالي الحفاظ على حصتها الحالية في السوق ( Ahmad and Atieh, 2016, 21)، وهذا المنظور يبين تنظيم الاعمال التجارية من وجهة نظر زبائن المنظمة، وكذلك يبين رؤية المنظمة من وجهة نظر الزبائن (Hamdan,2013:216). ويمكن من خلال هذا المحور الاجابة عن التساؤل الاتي وهو: إذا اردنا ان ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية للمنظمة فما هي الطريقة التي يجب ان ننظر فيها الى زبائننا والمستفيدين من انشطتنا؟ (Marimin et al,2017:63). ان قيام المنظمة بالاعتماد على تقييمات الزبائن لتحديد وتعريف بعض مقاييس اداء المنظمة يجبر تلك المنظمة على تنظر الى ادائها بعين الزبائن، وان محور الزبائن من بطاقة الاداء المتوازن يحدد القطاعات والسوق التي يجب على المنظمة ان تتنافس فيها وكذلك مقاييس اداء المنظمة في هذه القطاعات والاسواق المستهدفة ( Nørreklit et al,2018:3). خلال العقد الماضي كان هنالك نقاش حول كيفية خلق القيمة ومن يستطيع خلق القيمة في مجال الاعمال اذ ان وجهة النظر التقليدية للأعمال القائمة على السلع هي السائدة والتي تنص على ان المنظمات تستطيع خلق القيمة من خلال عملية الإنتاج والتبادل في السوق (Pralhad and Ramaswamy,2000:80) ولكن مع تغير الاتجاهات التسويقية اذ اصبح الزبائن اكثر معرفة وانهم يريدون زيادة القيمة في المنتجات التي يستخدمونها ويرغبون بان يكونوا جزءا من المنظمة للانخراط في عملية خلق القيمة (Shamim et al,2016:1). ويتعامل محور الزبائن مع قضايا التسويق الحديثة بما في ذلك تحديد القطاعات والفئات المستهدفة، وكذلك الحفاظ على الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم، بعبارة أخرى يُمثل هذا المحور الإجابة على السؤال، كيف تبدو المنظمة لزبائنه كما يؤكد (Melia,2009:58) ان مراقبة وتقييم رضا الزبائن يؤدي الأداء المتفوق والربحية جنبا إلى جنب مع النمو في قاعدة الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبالتالي يجب على المنظمات قياس الأداء بواسطة هذا المحور من هذا المنظور يجب على المنظمة ان تثبت كيف تميز نفسها عن بقية المنظمات المتنافسة من خلال الاحتفاظ

بالعلاقة مع زبائنها المستهدفين وجذبهم والحفاظ عليهم لذلك يتعين على المديرين وضع اجراءات لتحقيق رؤية كيف تظهر لزبائنها، ومن اهم المؤشرات التي تمثل هذا المحور هي : (Moneim et al,2017:153)

- ☒ الحصة السوقية
- ☒ نسبة القروض الى الودائع
- ☒ درجة الاحتفاظ بالزبائن
- ☒ مستويات رضا الزبون
- ☒ القدرة على جذب زبائن جدد
- ☒ ربحية الزبون
- ☒ عدد الشكاوى من قبل الزبائن
- 3- محور العمليات الداخلية

يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية في المنظمة، وكيفية القيام بها، ومن ثم تحقيق التقدم المؤسسي، ويرتبط هذا المنظور مع منظور الزبائن من خلال تنفيذ العمليات الداخلية والتي تؤدي إلى تحقيق رغبات، واحتياجات الزبائن بكفاءة وفعالية مما ينعكس هذا على وجهة النظر المالية للمنظمة والمتمثلة في الحصول على الموارد المالية وبالتالي تحقيق الربحية، والقيمة المتوقعة للمساهمين (Ahmad and Atieh,2016:313).و يمكن من خلال هذا المحور الاجابة عن التساؤل الاساسي الاتي وهو : لكي نرضي اصحاب المصالح بالمنظمة والعملاء ماهي الاعمال الداخلية التي يجب ان نتميز بها؟ (Akkermans and Van Oorschot,2018,117). كما أن محور العمليات الداخلية يساعد المنظمة في ما يأتي ( Alharbi et al.,2016:34):

- أ- زيادة التواصل بين الادارات.
- ب- زيادة فهم احتياجات الزبائن والمرونة في الاستجابة لهم.
- ت- تحسين اداء المنظمات من خلال قياس المجالات الهامة.



ث- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرار بشكل أفضل على اساس تحليل مؤشرات الاداء ذات العلاقة.

ج- مساعدة الادارة في التخطيط الذي يقلل من الوقت والموارد.

ح- مساعدة الادارة والموظفين على التركيز على المهام الرئيسية.

وان يتم ربط هذه المقاييس من خلال تقييم الإدارة العليا للعمليات الداخلية الرئيسية والكفاءات الأساسية والعمل من قبل الافراد من اجل تطبيقها وان يضمن هذا الربط ان لدى العاملين في المستويات الأدنى في المنظمة إجراءات واضحة لتحقيق اهداف هذا المحور (Amaratunga et al, 2001:185). وان رصد العمليات الرئيسية لضمان ان النتائج ستكون مرضية يُحتم على المنظمات ان تُحدد ماهي العمليات والكفاءات التي يجب ان تفوق فيها وتحديد المقاييس لكل منها، وان يتم ربط هذه المقاييس من خلال تقييم الإدارة العليا للعمليات الداخلية الرئيسية والكفاءات الأساسية والعمل من قبل الافراد من اجل تطبيقها وان يضمن هذا الربط ان لدى العاملين في المستويات الأدنى في المنظمة إجراءات واضحة لتحقيق اهداف هذا المحور (Amaratunga et al, 2001:185).

ومن المؤشرات المستخدمة في هذا المحور هي : (Jahantigh et al,2018:227)

☒ النمو في ايراد العمليات

☒ نسبة القيمة المضافة

☒ التكلفة الى الايراد

☒ معدل انتاجية العاملين

☒ زمن العملية

☒ تكاليف التسويق

☒ الوقت المعياري من اصدار الطلبية الى التسليم.

٤- محور التعلم والنمو:

يركز هذا المنظور على البنية التحتية للمنظمة، والمتمثلة في العاملين وراس المال البشري واللوائح التنظيمية والجراءات، والتي تعد احد الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويمثل هذا المنظور في تحديد كيف يمكن للمنظمة أن تستمر في عملية التطوير والابداع، وخلق قيمة اعلى من خلال التركيز على تطوير الموظفين، والقدرات داخل المنظمة وهناك عدة مقاييس تقاس بها منها: قياس رضا الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين، قياس وتدريب الموظفين، وغيرها من المقاييس المتصلة بكفاءة نظم المعلومات المستعملة في المنظمة (Cooper et al,2017:998). ويمكن من خلال هذا المحور الاجابة عن التساؤل الاتي وهو : لكي ننجح في العمل والاداء البنائي الفعال ما هي الكيفية التي يجب ان نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟ (Marimin et al,2017:62). ويعد هذا المحور ذو اهداف استراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية اذ يركز على تطوير العمليات في المنظمة كونها البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها للأجل الطويل (Singh et al,2018:12). ولتحقيق النجاح على المدى الطويل، تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على أهمية الاستثمار للمستقبل، وصياغة الأهداف والمقاييس اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية في محور التعلم والنمو (Chai, 2009: 104) وتهتم مقاييس هذا المحور في بناء التحسين المستمر فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات وأيضا خلق النمو على المدى الطويل حيث يؤكد (Kaplan and Norton) على ان المنظمات يمكن ان تُحسن وتبتكر من اجل تحقيق اهداف بطاقة الأداء من خلال القدرة على اطلاق منتجات جديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية وخلق مزيد من قيمة الزبائن (James,2009:87). اذ ان عمليات الابتكار يمكن ان تكون اهم العمليات التي تقوم بها المنظمة لزيادة الإنتاجية والحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيز النمو من الداخل وهذا ما تتجاهل أهميته الادارة (Sihvo et al, 2009:11). ويُعبر محور التعلم والنمو عن مدى تحقيق اهداف المنظمة من حيث إيرادات المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن بالمقارنة مع المنافسين وكذلك قدرة المنظمة على تحسين عمليات الإنتاج وتحقيق نتائج جيدة على مستوى خفض التكاليف وتحسين جودة السلع والخدمات (García-Valderrama, et al, 2009: 1185) : اذ يُحدد محور التعلم والنمو الموجودات الملموسة الأكثر أهمية بالنسبة لاستراتيجية المنظمة

والاهداف ضمن هذا المحور هي تحديد راس المال البشري وراس المال المعلوماتي وراس المال التنظيمي المطلوبة لدعم خلق قيمة من خلال العمليات الداخلية (Kaplan & Norton,2004:32) وقد حدد (Coleman and Ingram, 2004:53) الخطوط العريضة لعدد من المنافع التي من الممكن ان تحققها المنظمة عند قياس التعلم والنمو تتمثل الميزة التنافسية من خلال خلق وممارسة الأفكار الجديدة، فعالة من حيث الكلفة وزيادة الإنتاجية، والحصول على عائد على الاستثمار وانخفاض تكلفة التوظيف والدوران وتحقيق استراتيجية العمل وتحسين المهارات والخبرات التنظيمية وفوائد لا تُحصى تدعم ادراج التعلم والنمو في قياس الأداء. كما ان متطلبات تحسين الجودة من خلال الابتكار المستمر الى عمليات التطوير في ظل التنافسية العالية وسرعة التغيير يتطلب التفكير في فهم وتطوير السلع والخدمات خاصة في القطاعات المضطربة، وان تحقيق التميز في العمليات هو جعل التعلم عملية لاحقة لعمليات التطوير السابقة وهذا محدود جدا في عملية التخطيط التقليدي اذ ان السمة المميزة للنهج التقليدي هي دمج الجودة في تطوير السلع والخدمات (Tønnessen,2014:39)

ومن اهم المؤشرات التي تقيس هذا المحور هي (Paturusi & Sumarwan, ٢٠١٨:٥٢)، (Tsai et al,2020:186):

☒ دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة / اجمالي العاملين

☒ النمو في مصاريف التدريب

☒ النمو في مصاريف البحث والتطوير

☒ رضا العاملين

يتبين من خلال ايضاح المحاور الاربعة للبطاقة انه توجد علاقة (اثر) بين المنظور غير المالي (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) والمنظور المالي إذ يمكن استخدام التدابير المتعلقة بالمنظور غير المالي للتنبؤ بالأداء المالي للمنظمة، ولذلك فأن منظورات مؤشرات الاداء الاربعة للبطاقة مهمة جميعا وكلاً حسب اهميته. (Atarere & Oroka,2014:285)

الجانب التطبيقي للبحث:

اختبار فرضيات الارتباط:

تهدف هذه الفقرة لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية بهدف التأكد من مدى دقتها، وسيتم ذلك حسب ورود هذه الفرضية في منهجية البحث وهو كما يلي:

١- الفرضية الرئيسة الاولى : افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط بين استراتيجية العصف الذهني والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي الجدول (١٤): نلاحظ بوجود علاقة ارتباط مقدارها (\*\*٠,٩١٧) بمستوى معنوية مقدارها (٠,٠٠٠) ، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح (٠,٠٥) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث. وبعد الانتهاء من اختبار فرضية الارتباط الرئيسة، سوف نأتي على اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الجدول (١٥) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة	تحديد ومناقشة المشكلة	اعادة صياغة المشكلة	تهيئة جو للابداع	تحديد اغرب الأفكار	جلسة التقييم	استراتيجية العصف الذهني
Pearson Correlation	**0.86	**0.81	**0.80	**0.92	**0.83	**0.91
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
N	١٣٠	١٣٠	١٣٠	١٣٠	١٣٠	١٣٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 23) (n=130)

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحديد ومناقشة المشكلة والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي، وبعد مراجعة معطيات الجدول (١٤) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (٠,١٠٩) بمستوى معنوية قدره (٠,٠٠٠)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح (٠,٠٥) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اعادة صياغة المشكلة والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي، وبعد مراجعة معطيات الجدول (١٤) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (٠,٨١٢)\*\* بمستوى معنوية قدره (٠,٠٠٠)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح (٠,٠٥) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تهيئة جو للأبداع والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي، وبعد مراجعة معطيات الجدول (١٤) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (٠,٨٠٦) بمستوى معنوية قدره (٠,٠٠٠)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح (٠,٠٥) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحديد اغرب الافكار والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي، وبعد مراجعة معطيات الجدول (١٤) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (0.925)\*\* بمستوى معنوية قدره (٠,٠٠٠)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح (٠,٠٥) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين جلسة التقييم والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي، وبعد مراجعة معطيات الجدول (١٤) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (0.831)\*\* بمستوى معنوية قدره (٠,٠٠٠)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح (٠,٠٥) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

**المبحث الرابع: الاستنتاجات:**

١. يعد مفهوم العصف الذهني من المفاهيم التي تم الاهتمام بها كثيراً في ادبيات الإدارة وذلك لأنه من المفاهيم الإيجابية التي تعود بالنفع على المنظمات.
  ٢. يعد موضوع الأداء الاستراتيجي من اهم المواضيع التي تشغل تفكير المنظمات في العصر الحديث لما له من أهمية في علو كفاءة المنظمة بشكل عام.
  ٣. توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية العصف الذهني وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
  ٤. توصل الباحث الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية العصف الذهني وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
  ٥. توصل الباحث الى ان استراتيجية العصف الذهني تسهم في تحقيق الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال تطبيق ابعاده.
  ٦. ان عملية تحديد المشكلة لها تأثير إيجابي وكبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي وذلك حسب ما توصل اليه الباحث من نتائج التحليل الباحث.
- المبحث الخامس: التوصيات
١. إذا ما ارادت المنظمة قيد البحث تحقيق الأداء الاستراتيجي فيجب عليها ان تعتمد استراتيجية العصف الذهني بشكل مخطط.
  ٢. يجب على المنظمة قيد البحث القيام بعملية تحديد المشاكل وتهيئة الجو الإبداعي المناسب لمناقشتها ووضع الحلول التي من شأنها ان تحقق الأداء الاستراتيجي.
  ٣. يجب على المنظمة قيد البحث ان تقوم باختيار الخطط الغريبة والمثيرة والابداعية التي تطرح من مجموعة الخطط خلال عملية العصف الذهني.
  ٤. على المنظمة قيد البحث وضع مجموعة معايير موضوعية تعتمد عليها في تقييم عملية الأداء الاستراتيجي.

٥. على المنظمة قيد البحث القيام بتشكيل فريق متخصص للقيام بعملية العصف الذهني لكي تتم الاستفادة المثلى من تطبيق هذه العملية.

### المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. مجيد، ٢٠١١ "اثر استراتيجية العصف الذهني في تنمية الخصائص الابداعية لدى طالبات كلية التربية لبنات"، مجلة جامعة تكريت للعلوم، المجلد، ١٨، العدد ٧، ايلول.
  ٢. عبد، زياد سالم (٢٠١٣) " أثر استراتيجية العصف الذهني في إطار التعلم التعاوني في التحصيل المعرفي لمادة تاريخ التربية الرياضية لدى طلاب كلية التربية الرياضية"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد ٢٠، العدد ٩.
  ٣. عز الدين، مؤيد كمال الدين، اسي، اويد عوديثو، يوسف، سعدي عمر (٢٠١٨) "اثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في اكتساب بعض المهارات الهجومية بكرة اليد"، مجلة جامعة دهوك، المجلد (٢١)، العدد (١)، العلوم الاجتماعية و الانسانية.
  ٤. العبيدي، علي جاسم، جمال، دنيا حامد، خضير، ارادن حاتم (٢٠١٣) "اثر استخدام العصف الذهني في نقل المعرفة" مجلة الادارة والاقتصاد، السنة ٣٦، العدد ٩٥.
  ٥. الابراهيمى، أحمد عبد الحسن كحيط، (٢٠١٦) "الحاكمة كمتغير تفاعلي في تعزيز العلاقة بين سمعة المنظمة والاداء الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- ثانياً: المراجع الانكليزية:

١. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. Harvard business review, 78(1), 79-90.
- Al Alawi, A. S. S. U. (2015). The role of engagement on stakeholder's satisfaction with the destination marketing organisation's performance. Practice, 6(3), 136-145.
٢. Malkawi, N. A. M., & Smadi, M. (2018). The Effectiveness Of Using Brainstorming Strategy In The Development Of Academic Achievement Of Sixth Grade Students In English Grammar At Public Schools In Jordan. International Education Studies, 11(3), 92-100

٣. Deuja, A., Kohn, N. W., Paulus, P. B., & Korde, R. M. (2014). Taking a broad perspective before brainstorming. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(3), 222.
٤. Ibrahim, M. (2015). Investigating The Use Of The Four Perspectives Of The Balanced Scorecard (BSC) As A Technique For Assessing Performance By Nigerian Banks. *Journal Of Accounting And Taxation*, 7(4), 62.
٥. Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The Impact Of Social Capital And Technological Uncertainty On Strategic Performance: The Supplier Perspective. *Journal Of Purchasing And Supply Management*.
٦. Akkermans, H. A., & Van Oorschot, K. E. (2018). Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. In *System Dynamics* (pp. 107–132). Palgrave Macmillan, London.
٧. Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM And Organizational Performance Using The Balanced Scorecard Approach. *International Journal Of Productivity And Performance Management*
٨. Tsai, F. M., Bui, T. D., Tseng, M. L., Wu, K. J., & Chiu, A. S. (2020). A performance assessment approach for integrated solid waste management using a sustainable balanced scorecard approach. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119740.
٩. I., Roosmawati, F., Siregar, H. S., Manurung, H., & Banuas, T. (2018, January). Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 288, No. 1, p. 012081). IOP Publishing.
١٠. Mitchell, F., Nielsen, L. B., Nørreklit, H., & Nørreklit, L. (2013). Scoring Strategic Performance: A Pragmatic Constructivist Approach To Strategic Performance Measurement. *Journal Of Management & Governance*, 17(1), 5–34.



١١. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking The Balanced Scorecard To Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
١٢. Melia, D. M. (2009). Towards performance measurement in hotels: An incremental approach (Doctoral dissertation, © Detta M. Melia
١٣. ( Wangu, 2015:22), O. V. (2014). Roles Of Balance Score Card In Improving The Performance Of Microfinance Banks In Nigerian Economy. *International Journal Of Research And Development*.
١٤. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160 A.
١٥. Zandieh, M., Shariat, S. Y., Rabieh, M., & Tootooni, M. (2019). A new framework for dynamic sustainability balanced scorecard in order to strategic decision making in a turbulent environment. *Journal of Industrial and Systems Engineering*
١٦. Rao, Z. (2007). Training in brainstorming and developing writing skills. *ELT journal*, 61(2), 100-106.
١٧. Osborn, T. (2001). Managing Process Innovation through Exploitation and Exploration: A Study on Combining TQM and BPR in the Norwegian Industry. *Advances in Information Systems and Business Engineering*.

