



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

التفكير الاستراتيجي و دوره في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
"دراسة حالة مصنع الرخام بشعبة اللحم- عين تموشنت"

تحت اشراف:

د. حولية يحيى

من اعداد الطالبتين:

✓ بسعود مغنية بشرى

✓ بوعطوش نسرين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. يحيى لخير

مشرفا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. حولية يحيى

ممتحنا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. بوزيان الرحماني هاجر

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا
بذكرك، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلالك و تقدست
أسماؤك لا تحصى ثناء عليك سبحانك العلي القدير.

إلى من بلغ و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى بني الرحمة و قره عيني سيدنا محمد صلى
الله عليه و سلم

إليك... يا مصدر المحبة و الحنان إلى من سهرت و شقيت و تعبت لراحتي، إلى من
أنارت دربي بنصائحها، إلى من كفها الإحسان و قلبها فضاء المحبة و بحر الحنان دافئ بالحب و
السلام، إلى أحلى بستان يموج بالفل و الياسمين و الريحان، إليك أمي العزيزة نجية.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها أخي و أختي: سيدي محمد و وهيبة،

إلى أستاذي المشرف حولية يحي،

إلى كل من سقط من قلبي سهوا،

إلى كل من فتح هذه الوريقات و تصفحها بعدي،

في الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة.

بسعود مغنية بشرى

التشكرات

الحمد و الشكر لله الذي وفقني الى ما استطعت الوصول اليه لإنجاز هذا العمل يسرني ان ارفع اسمى عبارات الشكر ة الامتنان

و كل الاحترام الى جميع السادة الأفاضل لمعهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و اتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير الى استاذي الفاضل " حولية يحي " الذي تفضل مشكور بقبول الاشراف على هذه المذكرة

و حرصه على اكتمالها و في سبيل ذلك زودني بنصائحه و منحني وقته الثمين و علمه الغزير و كرمه الفياض فاسأل الله تبارك و تعالى ان يبارك له في وقته

و ان يمد له في عمره و يجزل له ثواب يسهل له الصعاب انه كريم عطاء

وهاب

و بالغ الشكر و التقدير الى جميع اعضاء لجنة المناقشة.

بسعود مغنية بشرى

الإهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، و مع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل من الله و منه.

وجد الانسان على البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يوجد أناس يستحقون منا الشكر و أولى الناس بالشكر

هما الأبوان، اللذان كانوا سندا لي في مسيرتي الدراسية لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء،

فوجودهما سبب للنجاة و الفلاح في الدنيا و الآخرة .

الى اخوتي على تشجيعهم و دعمهم لي في رحلتي الى النجاح

الى أصدقائي و معارفي الذين أجلبهم و أحترمهم

و مجددا الى أستاذي المشرف على جل ما بدله لمساعدتي في انجاز هذا العمل المتواضع.

بوعطوش نسرين

التشكرات

نشكر الله تعالى على نعمه الكثيرة، تبارك وتعالى، أمدنا بالصحة والقوة وكان عوننا لنا دوماً، أحمدته عز وجل أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإعداد هذه المذكرة وأرجوا أن تكون ذخرا في ميزان الحسنات يوم القيامة.

وأشكر كل من تلقينا منه علما صالحا أو عملا مفيدا كما أشكر الأستاذ المشرف "حولية يحيى" على توجيهاتها القيمة ونصائحها، وكل الأساتذة الذين درست على أيديهم كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى كل عمال وحدة ROCAAL و أخص بالذكر اللذين قدموا لنا كل التسهيلات.

والى كل هؤلاء أقول لهم

« بارك الله لكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم »

أمين

بوعطوش نسرين

الفهرس

أ.....	الفهرس
و.....	فهرس الجداول
ز.....	فهرس الأشكال
ط.....	الملاحق
ه.....	المقدمة
01.....	الفصل الأول: الجانب النظري
02.....	تمهيد
02.....	المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الابداعية
03.....	المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي
03.....	الفرع الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي و مراحل تطوره
11.....	الفرع الثاني: عناصر التفكير الاستراتيجي
13.....	الفرع الثالث: تحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى تفكير استراتيجي تنظيمي
17.....	المطلب الثاني: مقتضيات تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة
17.....	الفرع الأول: ماهية القدرات الابداعية للمؤسسة
27.....	الفرع الثاني: العناصر المساهمة في تشكيل القدرات الابداعية للمؤسسة
34.....	الفرع الثالث: تشكيل و نشر القدرات الابداعية للمؤسسة
	المطلب الثالث: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و تشغيل القدرات الابداعية
36.....	للمؤسسة



الفرع الأول: مساهمة القصد الاستراتيجي وعنصر النظمي في تفعيل القدرات

38.....الابداعية للمؤسسة.....

الفرع الثاني: مساهمة قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.....39

الفرع الثالث: مساهمة عنصر التفكير في الوقت و عنصر الفرص الذكية

40.....في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.....

41.....المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....

41.....المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية.....

الفرع الأول: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

41....."دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات"

الفرع الثاني: دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

43....."دراسة حالة عمى شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة"

الفرع الثالث: واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة

44....."دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-"

الفرع الرابع: دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الابداعية بالمؤسسة

45.....الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز sonalgaz -سطيف-"

الفرع الخامس: دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

45....."دراسة حالة مجمع صيدال"

47.....المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الفرنسية.....



47.....	Les stratégie de la PME «le cas ALGERIEN»	الفرع الأول:
La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le		الفرع الثاني:
47.....	management stratégique ?	
48.....	la notion de réflexion stratégique	الفرع الثالث:
Réflexion sur l'engagement stratégique de la PME algérienne		الفرع الرابع:
49.....	sur son secteur d'activité	
La notion de réflexion stratégique: une approche par les		الفرع الخامس:
49.....	contextes	
50.....	المطلب الثالث : الدراسات باللغة الانجليزية	
50...Strategic Thinking: The Role in Successful Management		الفرع الاول :
50.....Team Creative Capabilities: Ideas and Concepts		الفرع الثاني:
51.....Strategic Thinking		الفرع الثالث:
The relationship between strategic thinking and peak		الفرع الرابع:
51.....performance in branch banking		
The Development of Creative Capabilities in and out of		الفرع الخامس:
52.....Creative Organizations: Three Case Studies		
53.....	الخلاصة.....	
55.....	الفصل الثاني: الجزء التطبيقي	
56.....	تمهيد	

56.....المبحث الاول : تقديم وحدة ROCAAL

56.....المطلب الاول : تعريف المؤسسة

56.....المطلب الثاني : نبذة تاريخية

59.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

60.....المطلب الرابع: دور كل مصلحة من مصالح المصنع

62.....المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمصنع الرخام – عين تموشنت –

63.....المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

64.....المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته

64.....الفرع الأول: بيانات الاستبيان

65.....الفرع الثاني: صدق الاستبيان

68.....الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

68.....المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

68.....الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

81.....المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

82.....خلاصة

87.....الخاتمة

88.....الملخص

90.....قائمة المراجع

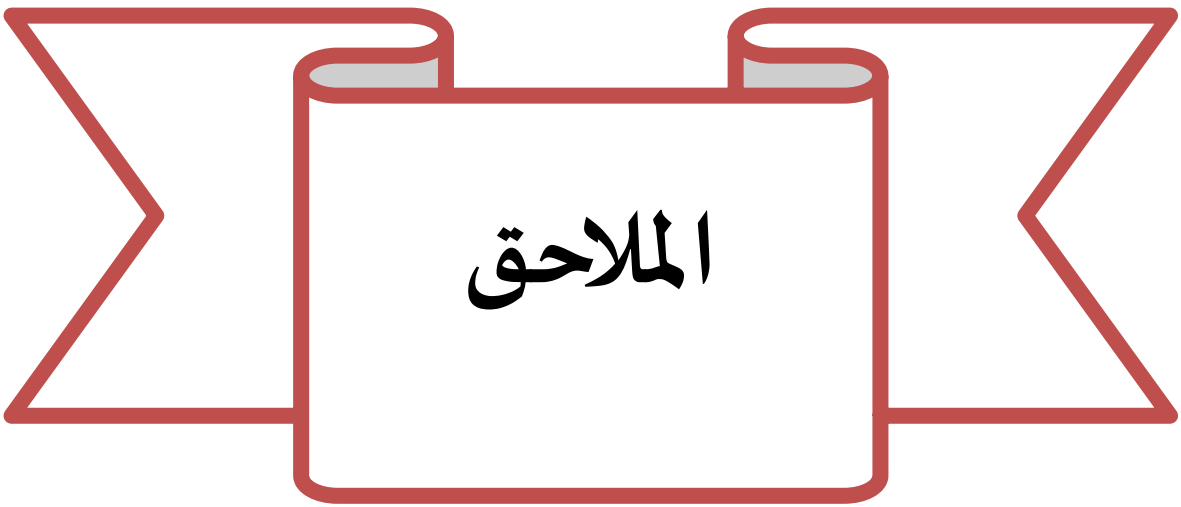
فهرس الجداول



الصفحة	العنوان
62	الجدول (01-02): درجات سلم ليكرت الخماسي
63	الجدول(02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "التفكير الاستراتيجي".
64	الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "القدرات الابداعية للمؤسسة"
65	الجدول (04-02): ثبات الاستبيان
66	الجدول (05-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
66	الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر
67	الجدول (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي
68	الجدول (08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي
71/70	الجدول (09-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي
72	الجدول رقم (10-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي
73	الجدول (11-02): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت
75/74	الجدول (12-02): تحليل عبارات المحور الأول "التفكير الاستراتيجي"
77/76	الجدول (13-02): تحليل عبارات المحور الثاني "القدرات الابداعية للمؤسسة"
76/79	الجدول (14-02): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية
80	الجدول (15-02): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية في مصنع الرخام

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
66	الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
67	الشكل (05-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
69	الشكل (06-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي
70	الشكل (07-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي
71	الشكل (08-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي.
72	الشكل رقم (09-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي





المقدمة:

تعمل المؤسسات الاقتصادية المجالات و الانشطة في بيئة تهدد و تعيق استمراريتهما و تحقيق أهدافها المسطرة. من ناحية, شهدت معظم القطاعات الاقتصادية تطورا سريعا للتكنولوجيا من الصعب على المنظمة مواكبة ذلك، لأن التكنولوجيا هي بحد ذاتها بعد مستقل يجب اتباعه من قبل المنظمة لتطوره و تقلباته المستمرة من ناحية أخرى.

تفتقر المنظمة الى الموارد، لذلك يرتبط نجاح و استمرارية المنظمة ارتباطا بالامتلاكات التي تملكها و استخدامها من الموارد استراتيجية فريدة لأن الأبحاث تظهر أن المال ليس عاملا يدفع المنظمة الى المستقبل، و لكن مواردها الاستراتيجية و ذكائها و تحفيز الموظفين، كما تتعرض المنظمة للمضايقات من قبل المنافسين مما أدى الى مزاحمتها في سمعتها، أسعارها وحتى أرباحها مما دفع المنظمات للبحث عن أدوات و آليات تمكنها من التغلب على العوائق وتحقيق ميزة تنافسية، ومن بين هذه الآليات وخاصة في المجال الاقتصادي، من الضروري تبني الفكر الاستراتيجي لذلك أصبح البعد الاستراتيجي لمجال الادارة حاجة ملحة، و ليس خيارا يمكن الاستغناء عنه.

وتتطلب عملية الابتكار للمؤسسة النظر الى المستقبل و أن تضع موضع تنفيذ خطة كاملة على التفكير المنطقي المعقول، فالوقت التي تقضيه في التفكير هو بحد ذاته استثمار ينشأ عنه اغتنام الفرص المستقبلية بدقة و الاستفادة بشكل أفضل من الطاقة و القدرات و السعي لتوجيهها بطريقة يمكن أن تخدم تميز المؤسسة و ابتكارها خاصة عندما تشتد المنافسة و يتسع السوق، ويستمر الطلب في النمو وهذا يتطلب تسريع عملية الابداع و التحديث للمنتجات و الخدمات، و كذلك زيادة الاهتمام بالعاملين، و اتاحة الفرص لهم للمساهمة بأفكارهم بما يخدم القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفقا لهذه الحجة، يتطلب الفطرة السليمة من المنظمات التفكير و قضاء الوقت في
جذمة استراتيجيتها الابداعية بناء على هذا المنطق، تركز عملية هذا البحث على دور التفكير
الاستراتيجي في تنشيط الابداع في المؤسسة.

الاستراتيجي الجيد هو الشخص الذي يدرك أنه مسؤول عن صياغة الاستراتيجية و
تنفيذها وفق المتغيرات في بيئة الأعمال، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون لديه القدرة و
الخصائص التي تمكنه من القيام بذلك، و لن يكون قادرا من تحقيق ذلك من خلال منع
الموظفين من المشاركة في المؤسسة.

بناءً على ما سبق، يمكن التعبير عن اشكالية البحث على النحو التالي:

● ما هو دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية لمصنع الرخام بعين
تموشنت؟

فرضية البحث:

● الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية
لمصنع الرخام بعين تموشنت

● أهمية البحث:

أصبح هذا البحث أكثر و أكثر أهمية، سواء من الناحية النظرية، أو من وجهة نظر
ميدانية:

● الأهمية النظرية:

سيكشف عن اجابات الأسئلة المطروحة التي تعد مدخلا نظريا للتفكير الاستراتيجي، و
يمكن أن تضمن قدرة المؤسسة على الابداع و الابتكار تلبية جزء صغير من طلب التابعين لمثل
هذا البحث.

● الأهمية الميدانية:



هذا لاختبار الارتباط و الأثر بين التفكير الاستراتيجي و التفعيل قدرات الابتكار المؤسسي، بالإضافة الى ذلك يهدف هذا البحث الى اثراء محاولات مديري المؤسسات ذات الصلة و ضرورة التفكير الاستراتيجي القائم على تقلبات المحيط.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى:

- اظهار دور التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.
- فهم الى أي مدى تدرك المنظمة أهمية تبني التفكير الاستراتيجي بناء على الوضع الحالي الذي تشده (خاصة المنافسة).
- محاولة طرح سلسلة من الاقتراحات و التوصيات التي قد تساعد في تنشيط التفكير الاداري للمنظمة.

منهج البحث:

- منهج وصفي، استكشافي.

مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل في:

- صياغة مقترحات التي قد تساعد على تحفيز دور التفكير الاستراتيجي.
- قلة البحث في هذه المواضيع و خاصة ما يتعلق بالربط بين الاستراتيجية و القدرة الابداعية.

خطة البحث:

يمكن تقسيم هذا البحث الى جزأين، الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية و الثاني الدراسة الميدانية:

• الفصل الأول: حيث تطرقنا الى الجانب النظري من الدراسة.

المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الابداعية .

المطلب الأول:

يتطرق الى التفكير الاستراتيجي, حيث تناولنا العديد من النقاط أهمها:

✚ ماهية التفكير الاستراتيجي من خلال التعرف على التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي.

✚ المفهوم و الخصائص مع ذكر مختلف العناصر المشكلة للتفكير الاستراتيجي.

✚ وكذا تحوله من التفكير الاستراتيجي الفردي الى التفكير الاستراتيجي التنظيمي.

المطلب الثاني:

يتطرق الى مقتضيات تجسيد القدرات الابداعية للمؤسسة، و يتناول العديد من النقاط أهمها:

✚ ماهية القدرات الابداعية للمؤسسة.

✚ العناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الابداعية للمؤسس.

✚ متطلبات تشكيلها و نشرها.

المطلب الثالث:

يتطرق الى العلاقة ما بين التفكير الاستراتيجي و تشغيل القدرات الابداعية للمؤسسة والتي تمثلت في:

✚ مساهمة القصد الاستراتيجي و التصور النظمي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.

✚ مساهمة قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.



مساهمة التفكير في الوقت و الفرص الذكية في تفعيل القدرات الابداعية
للمؤسسة.

أما المبحث الثاني: دراسات سابقة

تطرقنا للمبحث عن دراسات سابقة متعلقة بموضوع بحثنا بمختلف اللغات (عربية، فرنسية و
انجليزية).

و الجزء الثاني تطرقنا للدراسة الميدانية و التي تضمنت:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول ROCAAL

المطلب الاول الى تعريف المؤسسة ثم في المطلب الثاني الى نبذة تاريخية تلتها الهيكل التنظيمي
للمصنع في المطلب الثالث أما المطلب الرابع تطرقنا الى دور كل مصلحة من مصالح المصنع و
التي تضمنت: مصلحة مراقبة التسيير، المصلحة الادارية، المصلحة التقنية، مصلحة التموين.

أما المبحث الثاني فتضمن الدراسة التطبيقية لمصنع الرخام – عين تموشنت – فتطرقنا إلى
مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمصنع من خلال استخدام تقنية
الاستمارة . و محاولة منا لتحقيق ذلك، فإننا اعتمدنا النقاط الآتية: الدراسة المنهجية
للمبحث، تطبيق الدراسة الكمية على المصنع و مناقشة النتائج.

الجانب النظري

المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الابداعية

عرفت البشرية خلال تاريخها الطويل ثلاث أنواع من التفكير، انتقلت خلالها من التفكير البدائي الذي ساد قرونا طويلة معتمدا على الخرافة و التنجيم، الى التفكير العلمي الذي بدأت ملامحه في التشكل في القرن السابع عشر و المعتمد على مناهج البحث العلمي، ثم انتقل التفكير البشري منذ الربع الأخير من القرن العشرين الى التفكير الاستراتيجي بوصفه نهجا جديدا قائما على مجموعة من الأطر النظرية التي تقوم على معطيات الواقع و ذلك لإحداث نقلة نوعية بأساليب التفكير نهجا و تطبيقا، و هذا يمثل وجهة نظر الفكر الغربي أما نحن كمسلمين فلنا نظرتنا الخاصة في بداية ظهور التفكير العلمي و الاستراتيجية حيث بدأ منذ نزول الوحي على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم حيث يعتبر صلى الله عليه و سلم أفضل قائد في البشرية منذ أن خلق الله الأرض الى يومنا هذا.

فالتفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يمكن القادة من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الادارية اليومية، مواجهة الأزمات، وصولا الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية و الخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق توجيهها فعالا بصورة افضل لمنظماتهم، بحيث يكون المنظور الجديد متوجها أساسا الى المستقبل مع عدم اهمال الماضي.

و للتعرف على التفكير الاستراتيجي سنتطرق في المطلب الأول من هذا المبحث الى ماهية التفكير الاستراتيجي و عناصره، و منه الى تحوله من التفكير الاستراتيجي الفردي الى التنظيمي.

أما المطلب الثاني فسيتضمن مقتضيات تفعيل القدرات الابداعية من حيث ماهيتها و عناصرها الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الابداعية، ثم تشكيل ونشر القدرات الابداعية للمؤسسة.

أما المطلب الثالث سنتطرق الى البحث عن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و تشغيل القدرات الابداعية للمؤسسة من حيث ذكر مساهمته في تفعيل القدرات.

المطلب الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي ومراحله.

الفرع الأول: التفكير الاستراتيجي

يعتبر الانسان بطبيعته كائن اجتماعي, يسعى للانخراط في مجتمعه بل ويحرص على أن يحظى بمكانه فيه، و أن يحوز تقدير و احترام أفراده، فلا بد أنه سيتخذ قرارات تتيح له السباحة ببراعة في هذا الوسط، و ستضع في حساباته ردود الأفعال المتوقعة من عناصر البيئة الداخلية و الخارجية. لذلك فالإنسان بصور أو بأخرى يمتلك عقلا استراتيجيا، و نجد أن أكثر الناس نجاحا تميزوا بملكة التفكير الاستراتيجي فالعمل الذم يبذل أحيانا أنو عفوي، و لا يعني عدم امتلاك صاحبه للفكر الاستراتيجي فالفكر الاستراتيجي جزء من تكوين الناجحين يسري في عقولهم كما تجري الدماء في شرايينهم. (عباس ا،، 2008، صفحة 65)

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في اطار الادارة الاستراتيجية و تطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين منذ بدايات 1960 الى نهايات 1980، و في نهاية الثمانيات حدثت نقلة مهمة في منطق التفكير الاستراتيجي نتيجة العولمة و تطور التكنولوجيا و التغيرات في البيئة التنافسية.

فقد عرفت هلال التفكير الاستراتيجي على أنه الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة و التنبؤ بالفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها

المؤسسة التعليمية، و تصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء و استمرارية ونمو المؤسسة. (مشتت، 2005، صفحة 32)

في حين تنظر المبارك للتفكير الاستراتيجي بأنه: "الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المؤسسة بداية من الانتقال من العمليات الادارية و الأنشطة الاجرائية و مواجهة الأزمات الى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة و العوامل الخارجية القادرة على التغيير المكلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون اهمال للماضي. (الفتح، 2004، صفحة 87)

و يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه: " قناة فكرية تبث و تستقبل صوراً و أفكار تتناسب مع الهدف المنشود، و لا تلتقط الصور و الأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه و تعيق سرعته و فاعليته الا ما كان منها متعلقاً بالموضوع. (خضير، 2006، صفحة 78)

وأما عواد فيري التفكير الاستراتيجي بأنه قدرة الفرد على فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق و القدرة على كسب معظم الموافق التنافسية بالإضافة الى ادراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة و الاستفادة من مواردها النادرة. (عباس ا.، 2008، صفحة 23)

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بعضاً من المعالم المميزة للتفكير الاستراتيجي و هي: (مشتت، 2005، صفحة 88)

يوجه نحو المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي و معطيات الحاضر.

التفكير الاستراتيجي قناة فكرية تبث و تستقبل صوراً و أفكار تتناسب مع الهدف

المنشود.

يساعد التفكير الاستراتيجي في تحليل المواقف التي تواجه المؤسسة التعليمية و التي تتميز بالتحدي و التغيير.

يركز التفكير الاستراتيجي على حلول المعالجة التي تشمل الحدس و الابداع.

يتميز بنظرية الشمولية و التعامل مع الكليات.

ثانيا: مراحل تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي

تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي عبر مروره باجتهادات علماء و باحثي الادارة الاستراتيجية، كما يأتي: (الفتح، 2004، صفحة 54)

المرحلة الأولى: شاندر (Chandler, 1962):

قاد منهجا تاريخيا الى التفكير بضرورة المواءمة بين التغيير البيئة و استراتيجيتي التنوع و التكامل، بينهما و بين التركيب التنظيمي للمنظمات، ضمانا لبقائها.

المرحلة الثانية: أنسوف (Ansoff, 1965):

ادرك أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج و رسالة المؤسسة الحالية و الجديدة، مينا أن على الادارة أن تفكر بخيارات و سلوكيات استراتيجية تنسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي.

المرحلة الثالثة: شيلد (Child, 1972):

انصرف رأيه الى التفكير في الاختيار الاستراتيجي، وفي عوامل الموقف (البيئة، والتكنولوجيا، والحجم)، و اعتماده تفكيرا لتصميم استراتيجية المؤسسة التعليمية.

المرحلة الرابعة: منتزبرغ (Mintzberg, 1973):

لخص خصائص التفكير الاستراتيجي ومعطياته مستخدما نماذج للاختيار الاستراتيجي منها نموذج المؤسس (الريادة)، ونموذج التكيف، و نموذج التخطيط.

✚ المرحلة الخامسة: ميلزو سنو (Miles and Snow ,1978):

طورا أربعة نماذج للتفكير الاستراتيجي، و هي: النموذج المدافع، النموذج المستجيب، النموذج المحلل، والنموذج المقاوم.

✚ المرحلة السادسة: بورتر (Porter ,1987):

يدور رأيه حول التفكير الاستراتيجي بهدف استيعاب معطيات بيئة المنافسة من خلال القيام بالتحليل التركيبي لها ثم طرح ثلاثة خيارات استراتيجية هي: التمايز، التركيز، و قيادة الكلفة نتاجا لعملية التفكير.

✚ المرحلة السابعة: ليدتكا (Liedtka ,1998):

التي أدرجت خمسة مكونات رئيسية للتفكير الاستراتيجي، بحيث يبني التفكير الاستراتيجي على الرؤية الشمولية للمنظمة لإيجاد قيمة لها تميزها عن الأنظمة المحيطة، والتفكير الاستراتيجي مدفوع بالنية الاستراتيجية للمنظمة. و يحتاج ذلك الى وقت الجمع بين الماضي و حاضر المؤسسة و مستقبلها في عملية التفكير، مما يتيح فرصة للمفكر الاستراتيجي تمكنه من الاحتكام للنظرية و استخدام وسائل عملية تجمع الابداع و التحليل، و أخيرا يسعى لاقتناص الذكية لتقوم المؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية المناسبة.

✚ المرحلة الثامنة: أوشاناسي (O'Shannassy ,1999):

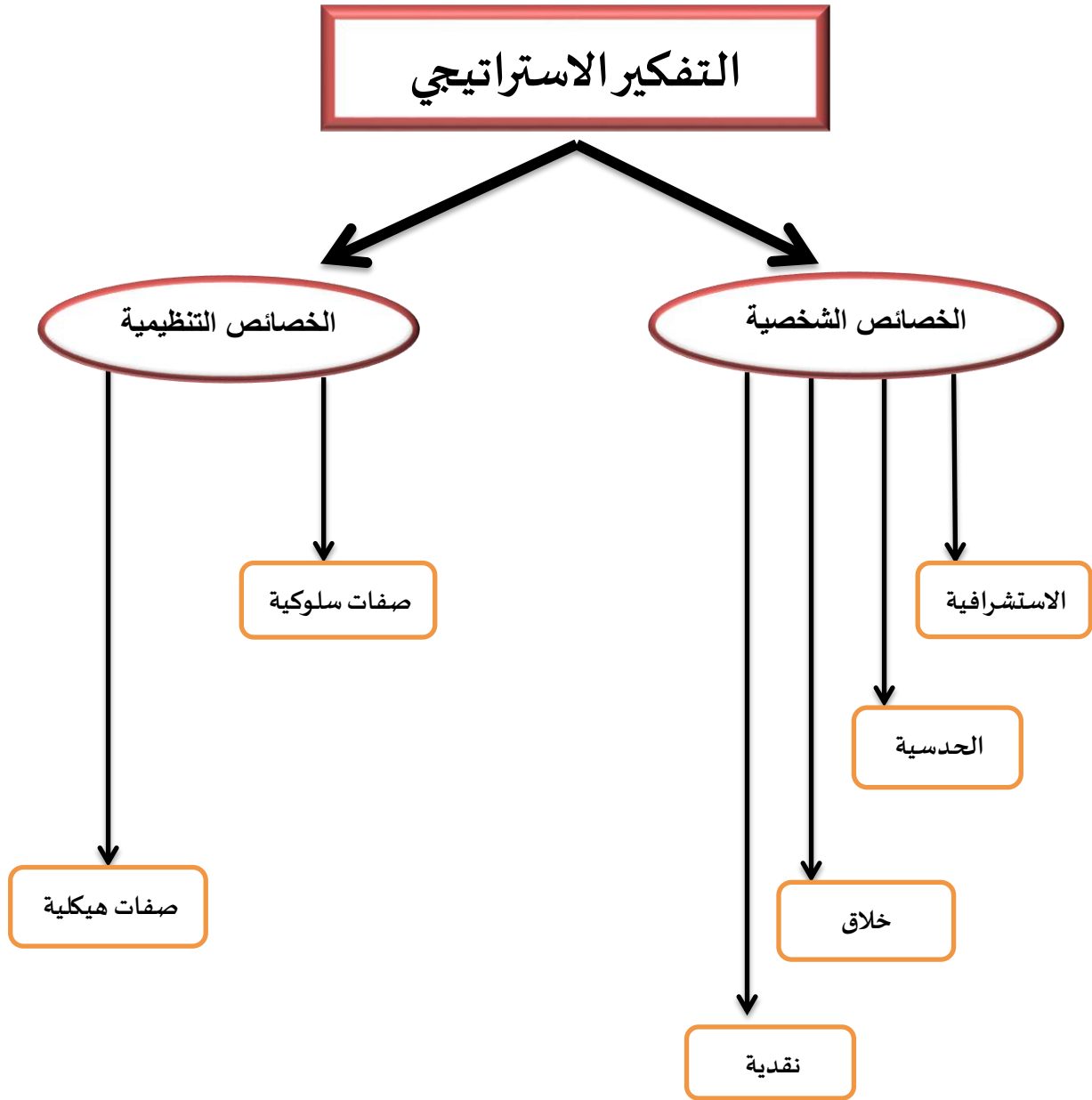
الذي يبني نموذجا مطورا لمكونات التفكير الاستراتيجي، يهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة، و التعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك التغيرات، مما يمكن الاستراتيجي من تفعيل مقدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه، أخذا بعين الاعتبار ماضي و حاضر

و مستقبل المؤسسة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة و الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية مما يحقق التزامهم بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

ثالثا: خصائص التفكير الاستراتيجي

تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي.

تعدد تلك الخصائص (الشخصية والتنظيمية) معيار لتحديد المفكرين الاستراتيجيين من جهة ومن جهة أخرى لتمييز أنماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الاستراتيجي من خلال مجموعة مواقف أو مقاييس (صالح، 2009، صفحة 277)



الشكل (01-01): خصائص التفكير الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: صالح، أحمد علي، 2001: (أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري)، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.

أ- الخصائص الشخصية للمفكر الاستراتيجي

وتمثل مجموعة القدرات (الاستشرافية، الحدس، الخلق، النقدية):

✚ القدرات الاستشرافية: هي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.

✚ القدرات الحدسية: تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية. والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجيين تكون لديه الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.

✚ القدرات الخلاقة: وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار.

✚ القدرات النقدية: وهي عبارة عن التقويم الدقيق للمقدمات والشواهد والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف

ب- الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي

وهي الصفات التنظيمية (الهيكلية والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها عمل نمط المفكر الاستراتيجي وتأثيره في إدارة استراتيجيتها الشاملة:

- الصفات الهيكلية:

وتتضمن المؤشرات التالية:

✚ المستوى الاستراتيجي: والذي يهمننا في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسؤولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.

✚ الرسمية: وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة أي تقل الرسمية. (علي، 2001، الصفحات 26-27)

✚ الإغراق المعلوماتي: حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

- الصفات السلوكية:

وتشتمل على المؤشرات التالية:

✚ نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.

✚ الاهتمام بالعاملين: يهتم التفكير الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم.

✚ تبني المخاطرة: يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطر يساهم في تحقيق معدلات عائد أعلى وانتهاز الفرص. (صالح، 2009، صفحة 279)

الفرع الثاني: عناصر التفكير الاستراتيجي

أولا: عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الباحثين

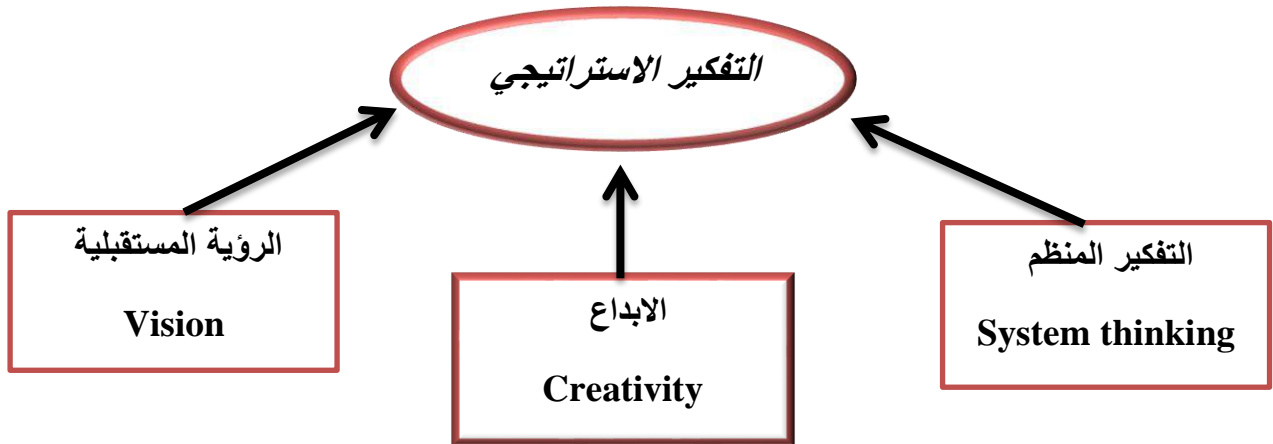
حسب الرؤية التي تبناها الباحثين، تختلف عناصر التفكير الاستراتيجي من باحث إلى آخر لذلك سوف نقدم أهمها و سنعتمد مجموعة وجهات النظر التالية :

✚ عناصر التفكير حسب (jeanne liedtka,1998):

تعد الباحثة liedtka أول من قدم مجموعة عناصر التفكير الاستراتيجي نجدها تبرر وجهة النظر بالقول: "أنا أؤمن أن التفكير الاستراتيجي يتكون من 5 عناصر اساسية". (liedtka, 1998, p. 122) ونموذجها الشهير يتكون من : عنصر القصد الاستراتيجي ، عنصر التصور النظمي، عنصر التفكير في الوقت ، عنصر قيادة الافتراضات ، عنصر الفرص الذكية.

✚ عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (bonn, 2005):

أما عناصر التفكير التي تناولها في دراسته الشهيرة تعزيز التفكير الاستراتيجي عبر مداخل متعددة فقد شملت التفكير الشمولي، الإبداع، ورؤيا المستقبل كما هو موضح في الشكل التالي: (وآخرون، 2010، الصفحات 339-347)



الشكل (01 - 02): عناصر التفكير الاستراتيجي

Source: Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal, 26 (5),p 340. Emerald Group Publishing Limited 0143- 7739, DOI 10.1108/01437730510607844

ثانيا : عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الباحث (bonn, 2005):

✚ التفكير المنظم system thinking:

يمثل القدرة على التركيب و تكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول الى اهداف الناظمة , يتم دراسة اجزاء من حيث علاقتها بالكل و تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام. (الجاني، 2020، صفحة 17)

✚ الابداع creativity:

هو انتاج شيء جديد لم يكون موجودا من قبل على هذه الصورة و يمكن تضمين جميع ابعاد الابداع في تعريف شامل ينص ان الابداع مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج اصلية و مفيدة سواء لخبرات الفرد او الشركات و المجتمع او العالم. (الجاني، 2020، صفحة 17)

✚ الرؤية المستقبلية vision:

وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية فإنها تعكس طموحات المنظمة وترسم مسارا استراتيجيا لها من اجل الولوج فيه ,ان الرؤية الاستراتيجية هي تطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الاعداد المستقبلية للمنظمة و المركز السوقي الذي تريد ان تحققه بالاستناد الى البيئة التي تعمل فيها. (الجاني، 2020، صفحة 17)

الفرع الثالث: تحول التفكير الاستراتيجي الفردي الى تفكير الاستراتيجي التنظيمي :

اولا: المستويات ذات علاقة بتحول التفكير الاستراتيجي الفردي الى تفكير الاستراتيجي تنظيمي.

من أجل تحويل التفكير الاستراتيجي الفردي إلى تفكير استراتيجي تنظيمي، يجب أن يتم تنفيذه بدون ضغط أو إكراه ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تكوين بيئة تحفز المفكرين والمبدعين في المنظمة على إطلاق أفكارهم الخاصة، طاقتهم و قدراتهم الفكرية كما يجب تطوير مهارات الاتصال في المنظمة، خاصة في مجال (الاستماع) للتعرف على أفكار الآخرين. قد تكون هذه فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها، لذلك يجب اغتنامها وتكييفها مع تقدم المنظمة. و من هنا تأتي أهمية شرح المستويات الثلاثة التي تساعد في تحويل التفكير الاستراتيجي الفردي إلى التفكير الاستراتيجي التنظيمي:

✚ المستوى الفردي:

يقصد به بناء النفسي للأفراد، حيث يعني بشخصيتهم، بخبرتهم الشخصية و المهنية، وبتكوينهم الاكاديمي و بمعارفهم. فقد ساهمت أبحاث علم النفس و الادارة، و علم الاجتماع في تفسير ارادة (willingnes) الفرد الاشتراك في الأنشطة و في تأثير محيطه، و تعتبر نظرية سلم الحاجات ل maslow من أهم النظريات المفسرة لذلك (C, 2001, pp. 13-21)، اذا ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، و بالتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع و حاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع السياسات التحفيز الملائمة (الله، 2010، صفحة 337) اذا تظهر أهمية المستوى الفردي خصوصا في القدرة على فهم المشكلات التنظيمية. (C, 2001, p. 21)

✚ المستوى التنظيمي:

يثبت عمل Ford & Gioia في إدارة إبداع صنع القرار أهمية المستوى التنظيمي في تطوير الحلول المبتكرة ، والتي تتعلق بخلق جو مناسب لتطبيق أنظمة التخطيط والتفكير والمكافآت الشخصية.

المستوى الاستراتيجي:

أكدت أعمال Ford و Joya و Bergma على أهمية المعرفة على المستوى الاستراتيجي من خلال انتباه الموظفين. التفكير الاستراتيجي هو ظاهرة معرفية معقدة تتطلب أفضل فهم لما يحدث في المنظم، ومواردها، ومزاياها، وعيوبها التنافسية، وخصائصها الأساسية، وصعوبات البيئة التي تتطور فيها المنظمة. لذا فإن المستوى الاستراتيجي يعد مرجع لنشاط المؤسسة. فدرجة المرونة، وأيضا انفتاح عقل المقررين، هي محددات أساسية لقدرة الفرد على عمل تغيير الاستراتيجي مؤسسة. (C, 2001, pp. 13-21)

ثانيا: المتطلبات اللازمة لمشاركة الافراد في التفكير الاستراتيجي التنظيمي

من متطلبات التفكير الاستراتيجي توسيع المشاركة و العمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية و التصور المستقبلي و الرسالة الاستراتيجية (صالح، 2009، صفحة 32) حيث يجب توفير ثلاثة متطلبات و المتمثلة في :

المعرفة knowledge :

يمثل أحد أهم العناصر الضرورية للتحويل ، لأنه لا شك في أنه لكي يشارك الأفراد في التفكير الاستراتيجي ، يجب أن يكون لديهم حد أدنى من الفهم للسياسة الاستراتيجية العامة للمنظمة و في أي مستوى تنافسي تدرج.

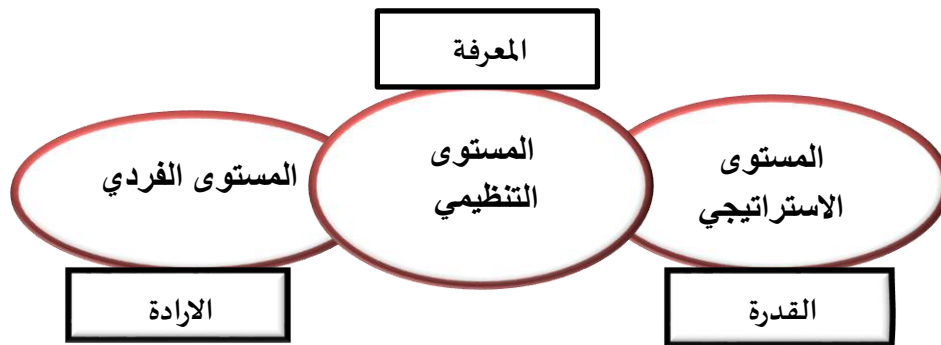
الإرادة (الرغبة) willngness :

حيث يشارك الافراد في التفكير حول الاستراتيجية يجب ان تتوفر فيهم الرغبة في المشاركة، حيث ان هذه الرغبة ترتبط بالمستوى الفردي و المستوى التنظيمي. (C, 2001, pp. 13-21) الرغبة في المشاركة في التفكير الاستراتيجي للمنظمة ليست فقط على الذات ، بل هي تحول في الأهداف الذاتية الفردية ، واستجابة لمستويات غير كافية لتلبية احتياجاتهم المختلفة. من أجل ضمان تحقيقه لأهداف المنظمة. هذه الاخيرة تعمل على تحقيق الاهداف

الفرد واشباع حاجاته بالمستوى المرغوب من خلال ما تتبعه من سياسات و برامج متنوعة كسياسة الاجور و الرواتب و التحفيز، و التدريب، الترفيع و الامتيازات المادية... (الله، 2010، الصفحات 333-334)

القدرة capacity:

ليتمكن المفكرون الاستراتيجيون من ادراج تفكيرهم في المسار الاستراتيجي يجب ان تتوفر فيهم القدرة على ذلك. (C, 2001, pp. 13-21) و الشكل رقم 03 يوضح ذلك:



الشكل (03-01) : مستويات و ابعاد تحول التفكير الاستراتيجي الفردي الى تنظيمي

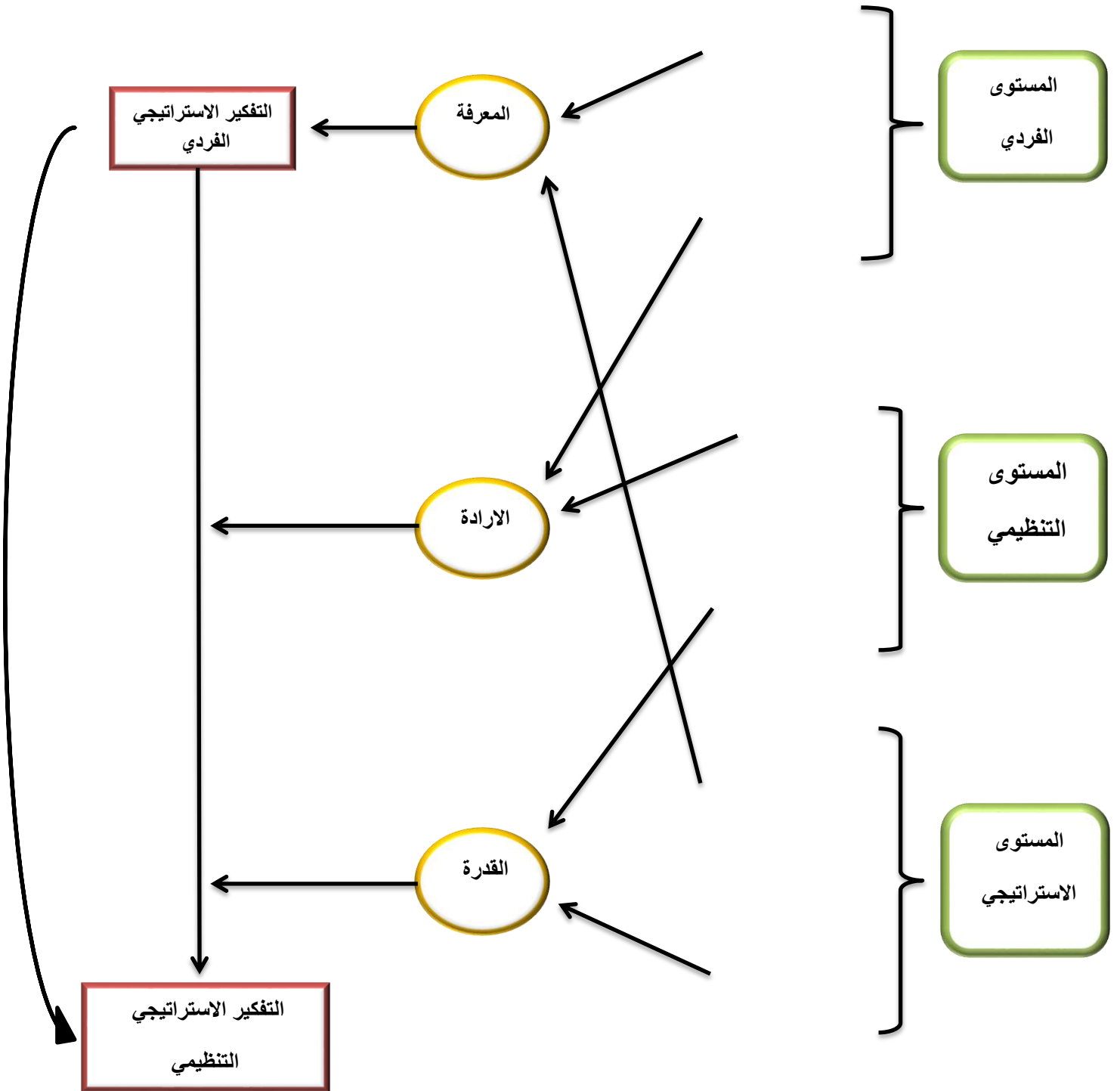
المصدر : Torset C, (2002), La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes, conférence de l'association internationale de management stratégique, P15 .(without a country)

ثالثا : الارتباطات بين الابعاد و مستويات تحول التفكير الاستراتيجي الفردي الى التفكير الاستراتيجي التنظيمي

يأتي البعد المعرفي من التقاطع بين المستوى الفردي والمستوى الاستراتيجي ، وتحدد ABC الاستراتيجي للموظفين قدرتهم على فهم القضايا الاستراتيجية المتعلقة بالمعرفة على المستوى الاستراتيجي وخبراتهم ومعرفتهم النظرية. على الرغم من أن الإدارة مرتبطة بنظام القيم ونموذج الوظيفة الاجتماعية للفرد (المستوى الفردي) واتجاه (ميل) المنظمة لتشجيع وتعويض الأفراد أو المجموعات عن التواصل والأفكار (المستوى التنظيمي).

ترتبط هذه القدرة أيضًا بأن تصبح المنظمة منصة للمشورة الاستراتيجية (يحددها مستوى المؤسسة)، وهي مرنة بما يكفي لتكون قادرة على اختبارها واستخدامها في ممارسة المشاريع الاستراتيجية الجديدة (مرونة المستوى الاستراتيجي).

وهذا ما وضحه الشكل رقم (04) أدناه:



الشكل (01) رقم(04) : الارتباطات بين الابعاد ومستويات تحول التفكير الاستراتيجي الفردي الى التفكير الاستراتيجي التنظيمي

المصدر: Torset C, (2002), La Notion de réflexion stratégique: un approche par le contextes, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country), P 23

المطلب الثاني: مقتضيات تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.

الفرع الأول: ماهية القدرات الابداعية للمؤسسة

أولاً: المفهوم

يعد مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة جديد نسبياً وغير محدد لذا علينا أولاً أن نشير إلى مفهوم القدرات وذلك حتى يتسنى لنا تقديم تعريف واضح وبسيط للقدرات الإبداعية للمؤسسة.

القدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة فمثلاً قد يكون لدى الشركة موارد بشرية على مستوى عالٍ من الكفاءة والعلم وباستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية والإدارية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات، وكذلك قد يكون لدينا موارد بشرية وليس لدينا قدرة على تطوير المنتجات.

قدرات المؤسسة تمكن من الإبداع والتطوير، التوزيع، تقليل تكلفة المنتج، زيادة الإنتاج، القدرة على التوسع، القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة... (محمد س.، 2010، صفحة 84) كما يشير مفهوم القدرات إلى كفاءة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، ويتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف. (جونز، 2006، صفحة 212)

و يمكن تلخيص التعاريف في الشكل التالي:



الشكل (05-01): مفهوم القدرات الابداعية للمؤسسة

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: fall 1,(2008), approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges : Apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacité organisationnelle dans une en entreprises mondialisée, Thèse de Doctorat, école des mines de Paris, P54 .

في دراستنا هذه للقدرات الإبداعية **Innovation capabilities** فإن هذه الأخيرة نتيجة المقاربة المبنية على الموارد **Resource-based view** التي تعتبر المؤسسة بأنها "حزمة من الموارد، المهارات والقدرات". (Atoche-K, 2010 , p. 04) حيث تعتبر القدرات الإبداعية بأنها ميزة خاصة بالمؤسسة والتي تعطيها القدرة على التكيف السريع والناجح للعمليات والطرق الجديدة كذلك إدخال منتجات محسنة وجديدة. (Balan P, 2012 , p. 938) حيث تعتبر بأنها قدرات ديناميكية تنطوي على التفاعل بين معرفة المؤسسة الداخلية و متطلبات السوق الخارجية. (Sen A, GÜL, 2008، صفحة 79)

كما ترتبط القدرات الإبداعية بالمعرفة التنظيمية والكفاءات الأخرى المطلوبة لتحسين المنتجات الحالية، العمليات، وتطوير المنتجات الجديدة (Sen A, GÜL, 2008، صفحة 79)

أما (Lawson B, 2001, p. 380) فيعتبران القدرات الإبداعية للمؤسسة بأنها تشير الى "القدرة العالية على الدمج" **higher-order integration capability** والتي تمكن من قولبة وإدارة عدة مهارات. فالمؤسسات التي لديها هذا النوع من القدرات يعني أنها تستطيع المهارات المفتاحية والموارد لإنجاح الإبداع.

مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة هي قدرات من نوع ديناميكي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.

ثانياً: مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة

نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة تتكون من: القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، والقدرة على التفكير.

القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity): إن المصادر الخارجية للمعرفة

غالباً ما تكون حاسمة في العملية الإبداعية، حيث تعد القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكون أساسي للقدرات الإبداعية. كما تشير إلى القدرة على التعلّم عن طريق إدراك المعلومات الجديدة، وهضمها أو استيعابها ثم استخدامها. (المعاضدي، صفحة 118)

تتمثل أهم مصادر القدرات الاستيعابية للمؤسسة في:

- المؤسسات التي تجري بنفسها البحث والتطوير هي الأكثر قدرة على استخدام المعلومات الخارجية المتاحة.
- الاستثمار في البحث والتطوير.
- تستثمر المؤسسات في القدرة الاستيعابية مباشرة، كما هو الحال عند إرسال الأفراد للتدريب التقني.

نخلص في الأخير إلى أن القدرة على الاستيعاب تمثل المقدرّة على الامتصاص ومضاعفة اكتساب المعارف الجديدة من المعارف الخارجية، وأشكال عوائد قابلية الاستيعاب تمتد إلى عملية الاستثمار والتراكم المعرفي في المؤسسة، ولذلك فالتنمية الداخلية المستمرة لقدرات يتوقف على مدى استيعاب المعارف الضرورية للمؤسسة من أجل إنجاز استغلال أقصى حد للمعرفة.

✚ القدرة على التكيف (**Adaptive Capacity**): يعرفها (المعاضيدي) القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الأوضاع المنظمة، لتحديد ما هو جديد وما الذي يجب معرفته على أنه فاعل. (المعاضيدي، صفحة 119). في المقابل تعد المعرفة المنظمة ظاهرة اجتماعية تنشأ من التفاعل الاجتماعي، الناتجة عن الحوار عبر الوظائف، وبين الجماعات، مما يؤدي إلى استيعاب أكثر للمعرفة، لأن التعلم من خلال البيئة الخارجية يتطلب هياكل الاستيعاب التنظيمي، والذي سينتج عنها قدرة تكيفية مستمرة، أو انها قابلة للتجديد بشكل أكبر. (P, 2004, p. 543) لأن الإجراءات التنظيمية تتطور بشكل متزايد يقوم على التعلم من خلال التجربة والخطأ فتتكون تجربة ضمنية متراكمة، وقد يؤدي التغيير البسيط في الإجراءات إلى تأثيرات تنظيمية واقتصادية كبيرة، وإن هذا التغيير يجب أن يقابل في بيئة العمل بتوليد أفكار إبداعية. (S, 2005, p. 47)

في الأخير لابد أن نشير إلى أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحدتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة. (المعاضيدي، صفحة 119)

✚ القدرة على التفكير (**Capacity of thinking**): تشير إلى توليد الأفكار، فالحاجة إلى الحل الإبداعي للمشكلات تكون لازمة عندما تواجه المؤسسة مشكلة وتسعى عندها لأفكار جديدة لأنه ليس لديها حل مسبق تعرفه وتستخدمه. ولكي تتمكن من حل المشكلات بكفاءة يجب على مسئولها استخدام كل من التفكير التباعدي والتفكير التقاربي حيث أن التفكير التباعدي يصل بهم إلى حلول عديدة ومتنوعة وغير تقليدية بينما التفكير التقاربي يجعلهم يحللون وقيمون ويطورون هذه الحلول والبدائل من أجل التوصل لحكم صائب وقرار ذي فعالية، فتوليد العديد من الأفكار لا يساعد وحده على حل المشكلة، وكذلك تحليل وتقييم عدد محدود

من الآراء لا يتيح أفضل الفرص في الوصول لحل مناسب، ولذلك يكون التكامل بين نوعي التفكير التباعدي والتقاربي هو الأسلوب الأمثل، وهذا ما يحقق لها الحل الإبداعي للمشكلات. (فتحي، 2011، صفحة 19)

ثالثاً: متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

لكي تتمكن المؤسسة من امتلاك القدرات الإبداعية لابد من امتلاكها المقومات التي تمكنها من تشكيل هذه القدرات، والمتمثلة في كل من التعلم التنظيمي ومصادر الإبداع المتمثلة في (الرأس مال الفكري - موارد أخرى)، كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (06-01): مقومات تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين

التعلم التنظيمي:

هو الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية انطلاقاً من تجارب المؤسسة أو التجارب الفردية. (al, 2000, p. 227) وعرفه كل من Argyris & Schon بأنه "التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء"، كما يعرفه كل من Fiol & Lyles على أنه "عملية تحسين أعمال المنظمة من خلال الفهم والمعرفة". (الأمين، 2006، صفحة 247)

أما نجم عبود فيعرّفه بأنه عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من الشركات هي منظمات التعلم. لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هي منظمات التعلم. (نجم، 2007، صفحة 259)

_ خصائص التعلم التنظيمي:

- عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
- نتيجة للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، ويمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.

_ أنماط التعلم التنظيمي:

التصنيف الأول: قدمه Peter Senge الذي صنف التعلم إلى نوعين هما:

- التعلم التكييفي: وهو التعلم الذي يتم استجابة للأحداث التي تواجه الأفراد والمؤسسة، وهو يدور حول التقليد والاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو خدماتها.

- **التعلم التوليدي:** وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم وهو يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار والطرق الجديدة في تعامل المؤسسة مع بيئتها. (وفاء، 2011، صفحة 06)

التصنيف الثاني: هي ثلاثة أنماط رئيسية تتمثل في

- **التعلم أحادي الحلقة (Single loop Learning):** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وأهدافها.
- **التعلم ثنائي الحلقة (Double-loop Learning):** يرتبط التعلم الثنائي الحلقة ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة يفكر الإداريون بالمنظمة وي طرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن تحديث الإجراءات، السياسات والأهداف.
- **التعلم ثنائي الثنائي (Deutero Learning):** يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي بمعنى أنه لا يوجد أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم. (الأمين،، صفحة 252/251)

✚ مصادر الإبداع:

يعرفه الاقتصادي النمساوي **Joseph Schumpeter** بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه. (الرحمان، 2008، صفحة 148)

في حين يعرفه **Peter Drucker** بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة قبل المستهلك". (الرحمان، 2008، صفحة 148)

أما تعريف تشيرميرهورن (J.R. Schermerhon) وزملاؤه فإن الإبداع هو " عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة"، وتأكيدا على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع: الإبداع = الميزة التنافسية. (نجمة، 2011، صفحة 05)

بصفة عامة فإن الإبداع يشمل:

- **الاختراع:** فكرة لشخص تسمح عمليا بإيجاد حل لمشكل محدد في مجال التقنية وليس بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها. (رقايقية، 2010، صفحة 09)
- **الابتكار:** هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج. حيث إن التمييز بين الإبداع والابتكار كمراحل متعاقبة كان مقبولا في الماضي حيث كانت الفكرة الجديدة تظل لعقود طويلة قبل أن تتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة. (هنا، 2006، صفحة 610)
- **البحث والتطوير:** يقصد به النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج والعمليات. (حسين، 2002، صفحة 42)
- **التحسين:** هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة وملائمة في الاستخدام. (نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، 2003، صفحة 18)
- **الرأس مال الفكري:** الذي يعرفه **Ulrich** بأنه مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتحها التكنولوجيا. (بوسالم، 2011، صفحة 07) أما **DAFT** فقد عد الرأس المال الفكري مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثم نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية، مبنية على

الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة. (محمد ع.، 2010،
صفحة 43)

_ مكونات الرأس مال الفكري: من الباحثين الذين اقترحوا هذا المسمى " رأس مال الفكري "
هو توماس أ.ستيوارت وهو مؤلف كتاب " رأس المال الفكري"، وقد ناقش السويدي كارل إريك
سفييلي الذي صنف الأصول المعرفية إلى ثلاثة بنود الآتية:

1- رأس المال الهيكلي: ويشمل العلاقات التجارية للشركة، علامات وحقوق وبراءات
الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم، وهذه تمثل الجوانب غير
الملموسة وعالية الحساسية.

2- رأس المال من العلاقات: ويتضمن العلاقات الخاصة بالمنظمة مع العملاء
والموردين.

3- رأس المال البشري: ويتضمن المهارات التراكمية، والمعرفة والإنتاجية للمنظمة
والأفراد والجماعات. (الرب، 2006، صفحة 117)

_ أثر رأس المال الفكري على المؤسسات:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية للشركات وزيادة ربحها.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي. (إبراهيم، 2009، صفحة
09)

_ موارد أخرى: حسب الباحث April الذي وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد
المعرفية (الفكرية) فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل على جميع تلك الموارد التي تظهر في
ميزانية المنظمة ومنها على سبيل المثال: العقارات، والتجهيزات والمكائن والبرمجيات وغيرها.
(عباس م.، 2008، صفحة 211)

النظريات التأسيسية لمفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة:

1- نظرية تكاليف المعاملات: تعتبر من أولى النظريات التي اهتمت بمفهوم الموارد من خلال طرح فكرة الأصول الخاصة.

2- نظريات الإبداع: تتمثل في

_ نظرية (March & Simon, 1958): تعتمد على نموذج حل المشكلات في تفسير إبداع المنظمات.

_ نظرية (Burns & Stalker, 1961): تعتمد هذه النظرية على الهياكل التنظيمية نواة لتفسير الإبداع.

_ نظرية (Harvey & Mills, 1970): هي عبارة عن نموذج مطور من النظريتين السابقتين.

_ نظرية (Hage & Aiken): لقد كانت نظريتهما الأكثر شمولية، حيث يفسران الإبداع عبر التغير الحاصل في برامج المنظمة، والمقاس من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة.

_ نظرية (Zaltman, et al, 1970): حسب هذه النظرية يعتبر الإبداع عملية جماعية. (محمد ع.، 2008، صفحة 368)

النظرية التطورية: عمل أصحاب هذه المقاربة (Nelson & Winter,

Burgelman) على توسيع منظور الموارد ليشمل التغير الاستراتيجي وتحديات النشاط في بيئات أعمال متغيرة. (شريف، 2009، الصفحات 14-15)

نظرية الموارد والمهارات: تعترف RBV بأهمية قدرات المنظمة، ولكن في ظل متطلبات بيئة التنافس باعتماد ربط حتمي بين القدرات الداخلية (ما تقوم به المنظمة بشكل جيد) وبيئة تنافسها (ما يطلبه السوق وما يقدمه المنافسون). (إيثار، 1999، صفحة 07)

الفرع الثاني : العناصر الاساسية المساهمة في تشكيل القدرات الابداعية للمؤسسة

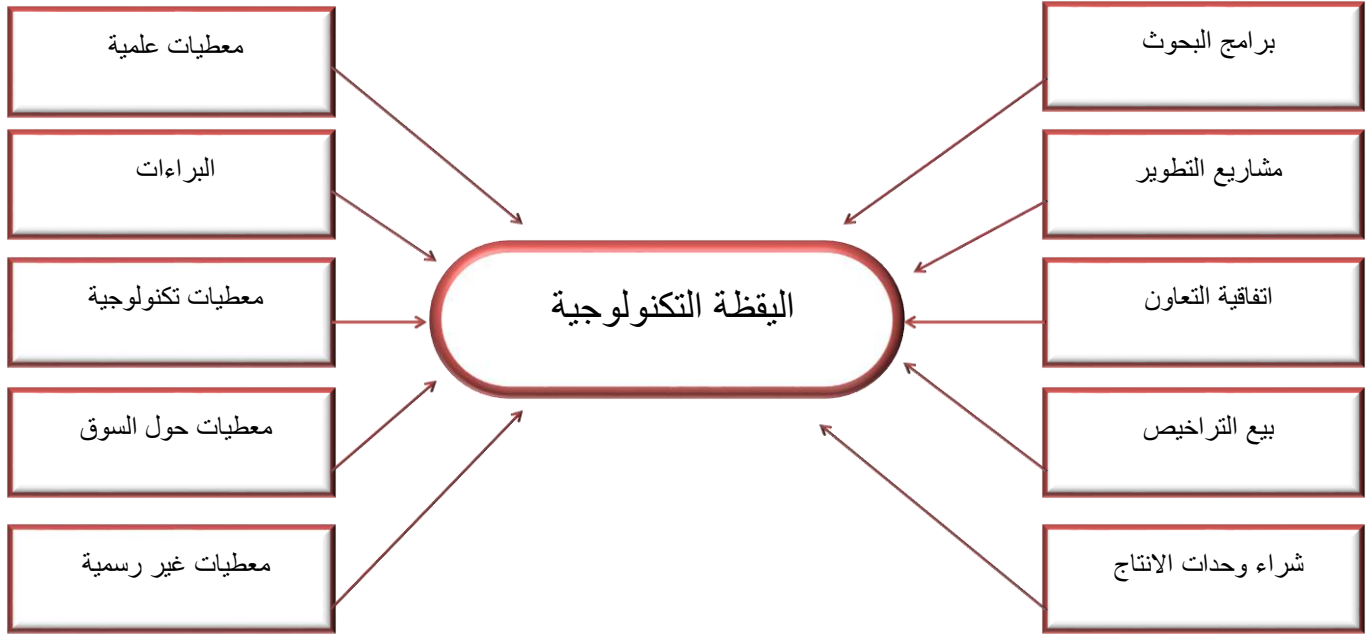
اولا : اليقظة التكنولوجية

✚ مفهوم اليقظة التكنولوجية:

يعرفها **Bouroub** بانها الاستغلال النظامي و المنسق للمعلومات ;خاصة الصناعية، من خلال المتابعة كل الابتكارات المفيدة و التي تضمن مساعدة المنظمة على مواجهة المنافسة. و تعرف **Baumard** اليقظة التكنولوجية على انها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات و التكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها و منافسيها، في اطار مجال نشاطها و ذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب و انما على مستقبل زبائنها مورديها و شركائها و منافسيها واتخاذ الاجراءات الوقائية كما انها ملاحظة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة و المعالجة للمسؤولين في المؤسسة لاستعمالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي كما تمثل اليقظة الاستراتيجية عملية مراقبة تطور الاساسي والقاعدي، مواد الاولية، مراحل التصنيع حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة و خلق لكفايات بين الاثنين كما تخصص الكثير من المنظمات أموالا طائلة لليقظة التكنولوجية اذ تخصص لها المنظمات اليابانية (3%) من رقم أعمالها السنوي بينما تخصص لها المنظمات (0.5%) من رقم الاعمال. بناء على ما سبق يمكن القبول بأن اليقظة الاستراتيجية هي عملية البحث معالجة و نشر المعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية في الانتاج والتي تسمح بمراقبة تطور التكنولوجيات، عمليات التصنيع، تسجيل براءات الاختراع، تطوير المعايير في الانتاج، تكنولوجيا منافسيه.... (فراح، صفحة 106)

الشكل رقم (03) ادناه مصمم من طرف **JAKOBIAC** بين مدى مساهمة و دور اليقظة التكنولوجية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتوجهات و الخيارات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة (سمير، ماي 2011 ، صفحة 5)

و تعرف بأنها " عبارة عن عمليتي ملاحظة و تحليل للمحيط متبوعة بعملية اخرى للبحث للمعلومات التي تم انتقاؤها و معالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات " (أوكيل، 1998، صفحة 12)



الشكل (01) رقم 07 : اليقظة التكنولوجية والقرارات الاستراتيجية

المصدر: بركاني سمير ، بن حميدة هشام ، اليقظة التكنولوجية (محرك الابداع التكنولوجي)، ملتقى دولي حول : الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة و تحليل تجارب وطنية دولية ، جامعة سعد دحلب – البليدة ، الجزائر ، 19/18 ماي 2011 ، ص 5

■ انواع اليقظة التكنولوجية: تتنوع التكنولوجيا حسب

■ حسب مراحل تطورها:

أ- التكنولوجيا القاعدية: هي تكنولوجيا بسيطة (ممارسة و موجودة بالتساوي عند كل المنافسين) ولكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

ب- التكنولوجيا المفتاحية: و هي التي تكون ممارستها من طرف بعض المنافسين (التكلفة/ الجودة).

ج - التكنولوجيا البارزة: هي تكنولوجيا جديدة في مرحلة التطور ،. هامشية (قابلة لان تصبح تكنولوجيا مفتاحية).

د - التكنولوجيا الجينية: و هي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث و تمارس من طرف القليل من المؤسسات و هي خطيرة. (اخرن، 2007 ، صفحة 13)

■ حسب درجة التحكم: تتمثل في

أ - التكنولوجيا الاساسية : و هي تكنولوجيا مشاعة تقريبا و تمتلكها المؤسسة الصناعية حيث تكون درجة التحكم فيها كثيرة.

ب - التكنولوجيا التمايز: و هي عكس النوع السابق و تمتلكها مؤسسة صناعية واحدة او عدد محدودة و هي تكنولوجيا التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين.

■ على أساس موضوعها: تتمثل في

أ - تكنولوجيا المنتج: هي تكنولوجيا المحتوية في المنتج النهائي و المكونة له.

ب - تكنولوجيا اسلوب الانتاج: هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع و عمليات التركيب و المراقبة.

ج - تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم و التنظيم ، كتسيير تدفقات الموارد.

د- تكنولوجيا التصميم: و هي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كتصميم.

و- تكنولوجيا المعلومات: و هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات والاتصال، تزايد اهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير، الذي يعتمد على جمع و معالجة و بث المعلومات. (هوارية، 2018، صفحة 18)

ثانياً: البحث و التطوير

✚ مفهوم البحث و التطوير: يقصد بها " كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها الى حلول فنية او طرق انتاج و منتجات مادية استهلاكية او استثمارية، و تباشر هذه النشاطات اما في مخابر جامعات، او في مراكز البحث التطبيقي او في مؤسسات صناعية دون اعتبار خاص لمرجعها ". (مريزق، 2010، صفحة 04)

✚ مكونات وظيفة البحث و التطوير: تشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بنشاط البنك حيث تتكون ما يلي:

أ - الوسائل: مختلف الوسائل المادية و التكنولوجية المتعلقة بهذه الوظيفة.

ب - العمال: الباحثين و الكفاءات المتعلقة بذلك.

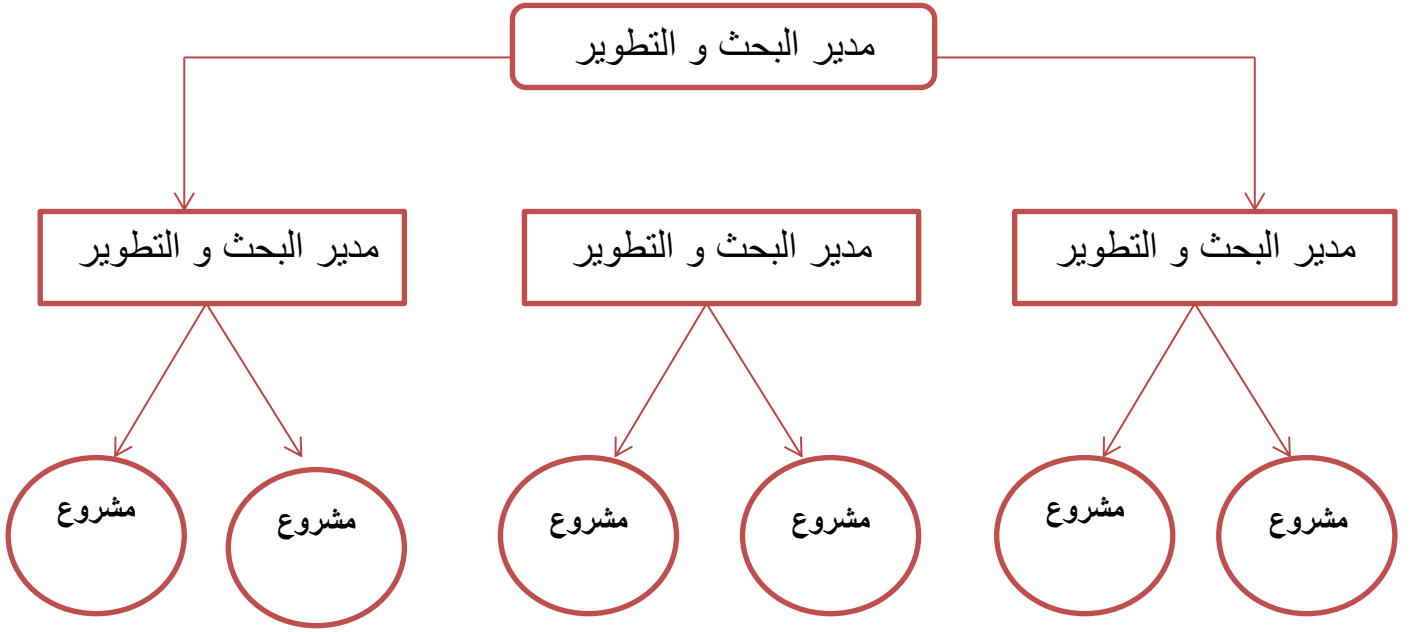
ج - اجراءات التسيير: التنظيمات و برامج التسيير المستعملة.

✚ تنظيم وظيفي لوظيفة البحث و التطوير: ان نشاط البحث و التطوير بخد ذاته يشرف عليه مسؤول او مدير المشروع الى عدة تنظيمات.

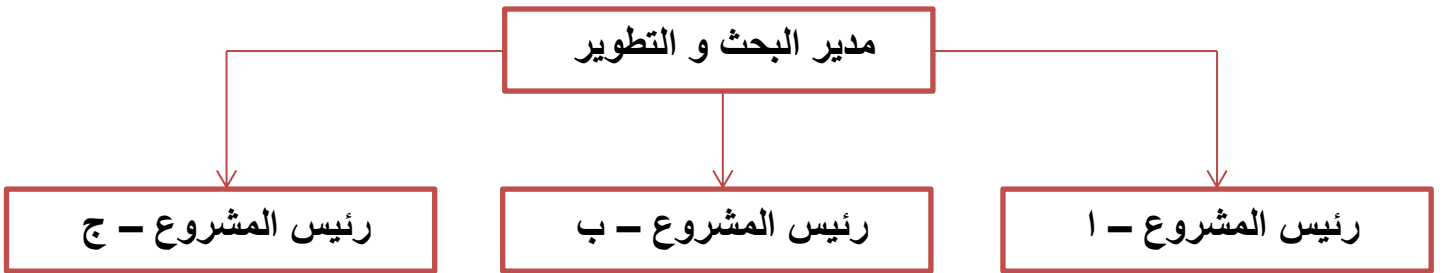
أ - التنظيم الوظيفي لوظيفة البحث و التطوير: في هذا الشكل او التنظيم يمكن تقسيم مشروع البحث و التطوير داخل البنك الى مجموعة من الاجزاء، حيث يسند كل جزء الى وحدة مسؤول و تنفيذية، بإشراف مسؤول خاص بها. حيث يتم تنسيق بين الوحدات المسؤولة عن طريق مسؤولي الوحدات و الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (01) رقم 04 : التنظيم المصنوف لوظيفة البحث و التطوير

المصدر: عرابة الحاج و تمجددين نور الدين ، وظيفة البحث و التطوير كأساس ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي العرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف يومي 27 و 28 نوفمبر 2007 ص 04



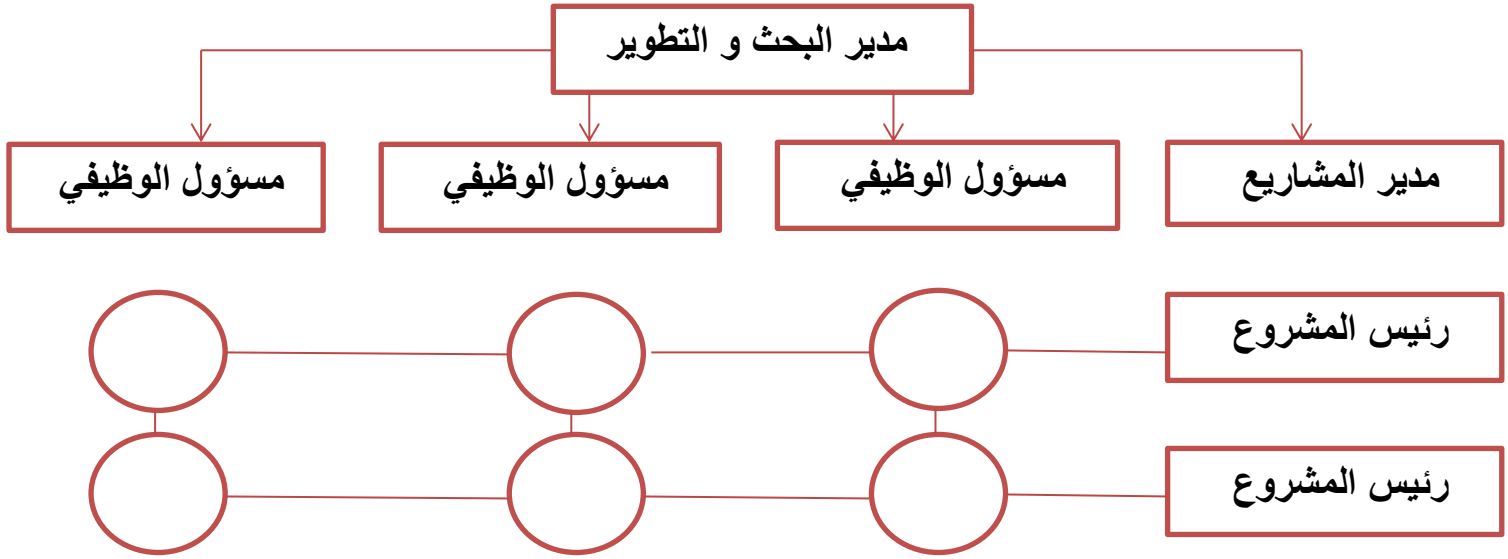
ب - التنظيم حسب المشاريع لوظيفة البحث و التطوير: وفق هذا المنظور تقسمه وظيفة البحث و التطوير الى المشاريع الصغيرة ، حيث يخصص كل مشروع الامكانيات المادية و البشرية له ، و يتراس ايضاً كل مشروع صغير من هذه المشاريع المسؤول (رئيس المشروع) يقوم بإنجازه و متابعته و الشكل الموالي يبين ذلك.



الشكل (01) رقم 05 : التنظيم الوظيفي للوظيفة البحث التطوير

المصدر: عراية الحاج و تمجدين نور الدين ، وظيفة البحث و التطوير كأساس ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي العرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف يومي 27 و 28 نوفمبر 2007 ص 05

ج - التنظيم الشبكي في نشاطات البحث والتطوير: يتم في هذا التنظيم الدمج و الجمع بين التنظيمين السابقين، و ذلك كما يبينه الشكل الموالي.



الشكل رقم (01) رقم 06 : تنظيم وظيفة البحث و التطوير حسب المشاريع

ثالثا : التوجه نحو السوق

المنظور السلوكي للتوجه نحو السوق:

استنادا إلى العديد من الدراسات الميدانية التي أجراها كل من (ohli & jworski) في الولايات المتحدة الأمريكية على مئات الإطارات المسيرة للشركات عرفا التوجه بالسوق على أساس أنه مجموعة من السلوكيات التنظيمية المتخصصة "بسيرورة المعلومات (processing-information) بمعنى توليد وجمع المعلومات من طرف المنظمة حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم توزيعها على مختلف أقسام المنظمة، ثم استجابة ورد المنظمة على هذه المعلومات. (ترغيني، 2015/2014، صفحة 56)

المنظور الثقافي للتوجه نحو السوق :

أما بالنسبة لكل من **Slater & Narver (1990)**, فقد قدما تعريفا مختلفا عن سابقهما، على أساس أن التوجه بالسوق هو "سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية، لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة". كما بينا أن مفهوم التوجه بالسوق يتكون من ثلاثة أبعاد هي: التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التنسيق والربط بين الوظائف أو الأقسام الإدارية في المؤسسة، حيث أن توجه المؤسسات نحو السوق يكون عالي من خلال قدها على تحسس السوق وإقامة علاقة مع الزبائن. فالمؤسسات المتوجهة نحو السوق تمتلك حس سوق عالي وعلاقة قوية مع زبائنها. وتشير القدرة على تحسس السوق إلى قدرة المنشأة على فهم السوق ومعرفة احتياجات الزبائن. هذه القدرة في غاية الأهمية لمنشأة تسير بدفع السوق لأنها تمكنها من رصد ومتابعة التحولات التي تحصل في حاجات المستهلكين وفي الظروف التنافسية والتكنولوجية، كما تمكنها من التجاوب مع هذه التحولات باتخاذ الإجراءات المطلوبة لخدمة الزبائن بشكل أفضل.

تتمثل القدرة على تحسس السوق في مهارة تحصيل المعرفة من/وعن السوق، لاسيما الزبائن والمنافسين والتكنولوجيا، وقراءة وتخزينها في الذاكرة التنظيمية على نحو يسهل الوصول إليها بسرعة. ويشمل تحسس السوق، إضافة إلى الزبائن، مهارات رصد ومتابعة التطورات في البيئة التكنولوجية أو ما سماه كوهين و ليفينثال القدرة الاستيعابية. بالتالي مفهوم التوجه نحو السوق يشير إلى الثقافة التنظيمية التي تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من أجل الوصول إلى أفضل قيمة مقدمة للعملاء من قبل قطاع العمل. كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من السلوكيات المرتبطة باكتساب وجمع ومعالجة معلومات السوق والتي تتمثل في:

أ - التوجه بالعملاء: إن أهم العناصر التي ترتبط بمفهوم التوجه نحو السوق هو التوجه بالعملاء للتعرف على حاجات ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر وقد عرف التوجه بالعملاء على أنه مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في

الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح. وعند قياس المتغير الخاص بالتوجه نحو العميل يمكن التركيز على الأبعاد التالية: تفهم احتياجات العميل، تنظيم الاجتماعات الدورية للعملاء المهمين والأخذ بأرائهم دورياً ، المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد، تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.

ب - التوجه بالمنافسين: يقصد بالتوجه نحو المنافسين على أنه جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين العاملين في قطاع الصناعة، نقاط القوة والضعف لديهم، وحول قدراتهم وإمكانيات المادية والبشرية، ومستوى الخدمات التي يقدمونها ومخططات الحالية والمستقبلية.

ج- التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة: وهي تضافر جهود العاملين في كافة مستويات العمل من أجل خلق قيمة عليا ومستمرة للعملاء ويمكن التركيز على الأبعاد التالية وهي: درجة توزيع المعلومات السوقية عبر مناطق نشاطات المؤسسات على المستوى المحلي والإقليمي، مدى توافق نشاطات التسويق مع نشاطات العمل الأخرى، تطوير الالتزام الفردي للموظفين نحو مؤسساتهم التي يعملون بها. (ترغيني، 2015/2014، صفحة 58)

الفرع الثالث: تشكيل ونشر القدرات الابداعية للمؤسسة

أولاً: تشكيل القدرات الابداعية للمؤسسة

خطوة تحديد الفرصة:

تحسس و/أو تشكيل الفرص الجديدة يشير إلى المسح scanning كما أن الاستثمار في أنشطة البحث والميادين المتصلة غالباً ما تكون مكمل ضروري لهذا النشاط. حيث يتم الحصول والكشف عن الفرص من قبل المؤسسة.

خطوة اغتنام الفرصة:

اغتنام الفرصة يتطلب تطوير منتجات جديدة، والعمليات أو الخدمات. كما يجب على المنظمة صياغة الأجوبة المتعلقة بالاستثمارات وخيارات نموذج الأعمال التي ينبغي أن تساعد على تحديد استراتيجية المؤسسة. (G, 2012, p. 07)

لتصل المؤسسة في الأخير إلى مرحلة تنفيذ مخططها الذي وضعته لأجل اغتنام الفرصة التي حددتها و جندت لأجلها إمكانات كبيرة وذلك من خلال تكييف العمليات أو تطوير أو تجديد منتجاتها و خدماتها التي نشرحها فيما:

_ تطوير المنتج: تترجم عملية تطوير المنتج متطلبات الزبون إلى تحسينات مستمرة في تصاميم المنتجات القائمة.

_ نشأة الفكرة: وذلك من مصادر داخلية عدة منها مختبرات البحث والتطوير، وأخرى خارجية مثل المجهزين والموزعين والابتكارات والاختراعات الجديدة، وكذلك الزبائن.

_ الغربة والتحليل الاقتصادي: تستبعد الأفكار غير محتملة النجاح إما لكونها لا تتلاءم مع رسالة المنظمة أو لضعف انسجامها مع نتائج الدراسات.

_ التصميم الأولي والاختبار: تحدد مواصفات المواد والأجزاء المكونة ثم تبني وتختبر وتحلل خصائص التصميم الأولي.

_ التصميم النهائي: تعالج مشاكل التصميم الأولي وصولاً إلى الهيئة النهائية.

_ تطوير العملية: يشمل تطوير العملية استخدام وتطوير إجراءات وتطبيقات وآلات جديدة لتحسين طريقة انجاز الأنشطة.

خطوة إعادة تشكيل الأصول:

عملية إعادة تشكيل الأصول تنطوي على كل من هيكلية الموارد، و ادارة المعرفة، وإنشاء الكفاءات وتنفيذ الكفاءات كالتالي:

_ هيكلية الموارد: تسمح هيكلية الموارد للمؤسسة بتوجيه الموارد لاستغلال الفرصة. (Altintas, 2012, p. 08) حيث أنها تشير للقدره على توجيه الموارد بالشكل الصحيح والفعال وهو أمر

حاسم لنجاح الإبداع.

_ مرحلة إدارة المعرفة: عملية تمر بمراحل متعددة، وتحول المدخلات (المعلومات) التي تحصل عليها المنظمة من مصادر خارجية أو داخلية إلى معرفة.

_ مرحلة إنشاء الكفاءات: إنشاء الكفاءات هو نتيجة تنسيق المعارف المكتسبة حديثا، حيث يمكن الجمع بين هذه الكفاءات المنشئة وكفاءات أخرى وذلك بهدف إنشاء كفاءات جديدة تسمح باستغلال الفرصة. (Altintas G، 2012، صفحة 20)

_ مرحلة تنفيذ الكفاءات: نقصد به تنفيذ الأنشطة اللازمة لاستغلال الفرصة. (J، 2003، صفحة 445)

خطوة مراقبة الأداء:

الهدف من هذه المرحلة هو قياس النتائج التي توصلت إليها المؤسسة من خلال محاولة استغلال فرصة ما وتقييم الأفعال والجهود التي قامت بها المؤسسة.

ثانيا: نشر القدرات الإبداعية للمؤسسة

نجد أن نشر القدرات الإبداعية للمؤسسة تتكون من نفس الخطوات. فهي يحتوي على ثلاثة خطوات هي: خطوة تحديد فرصة، وخطوة اغتنام الفرصة وخطوة إعادة تشكيل الأصول. لابد أن نشير إلى أنه يتم تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة وفقا للتصورات الإدارية لديناميكية المحيط، حيث يعتبر المستوى الأعلى هو المسئول عن قرار تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة في حين يعتبر المستوى الأدنى المسئول عن تنفيذها. (Ambrosini, 2009, p. 04)

المطلب الثالث: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و تشغيل القدرات

الإبداعية للمؤسسة

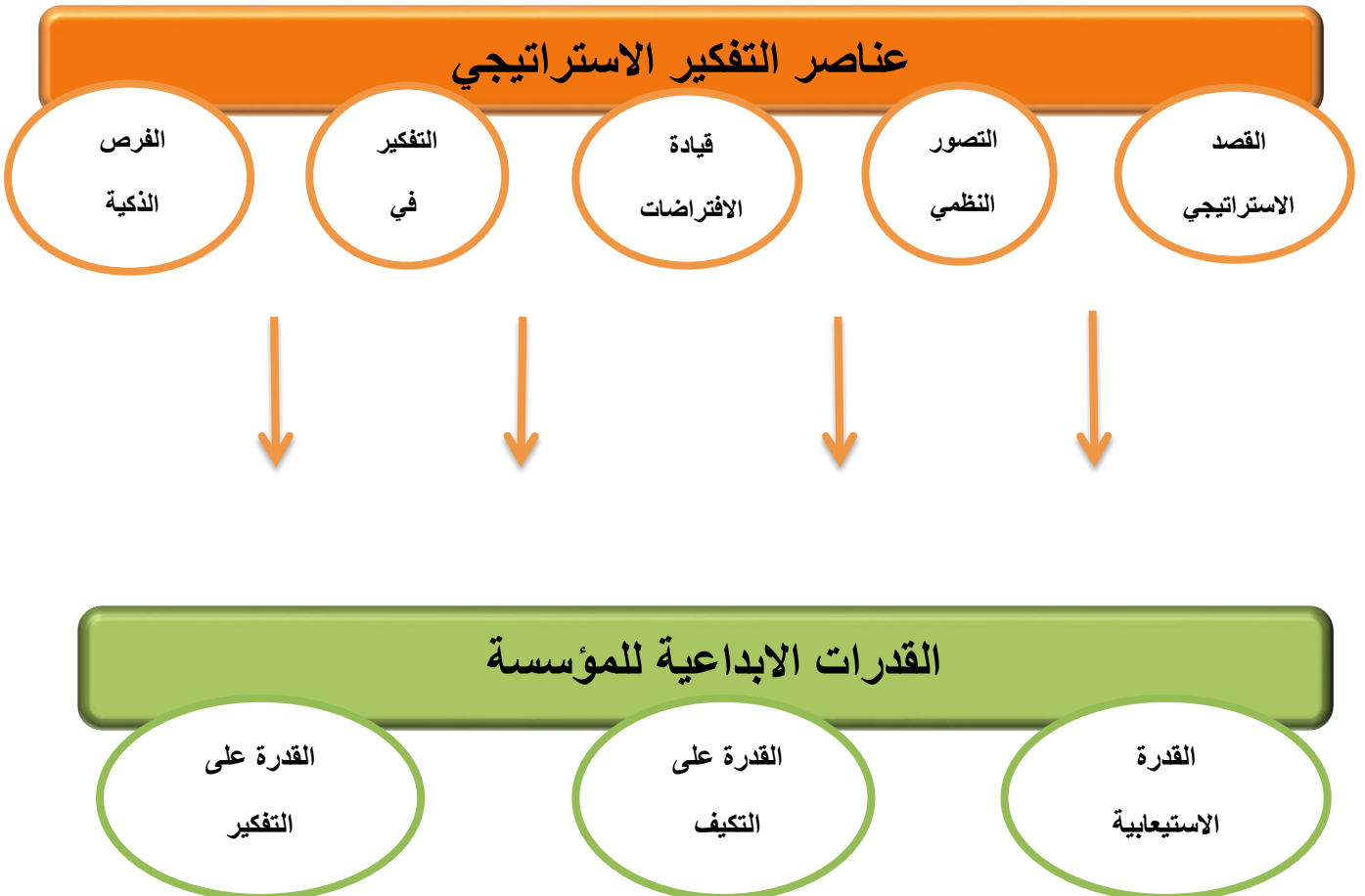
أن أهم عناصر الإبداع هو عنصر التفكير الاستراتيجي، لا شك أن عملية الابتكار والإبداع تتطلب من الإدارة العليا للمنظمة التطلع إلى المستقبل كما قد يعتقد البعض حيث لا

ينبغي النظر إلى وجهات النظر بعيدة المدى أو الخطط طويلة الأجل على أنها مضيعة للوقت لأولئك الذين يميلون إلى الممارسة، بسبب الوقت، يلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن ما تحتاج الإدارة إلى مراعاته هو نوع آخر من العطاءات والاستثمار ، والذي قد يكون على مستوى أعلى وأكثر ربحية.

وفقا لما تطرقنا له من قبل يمكننا صياغة علاقة التفكير الاستراتيجي من خلال العناصر التالية: (القصص الاستراتيجية - التصور النظري - قيادة الافتراضات - التفكير في الوقت - الفرص الذكية) بالقدرات الإبداعية للمؤسسة من خلال مكوناتها (القدرة الاستيعابية - القدرة على التكيف - القدرة على التفكير).

ويمكن أن نلخص العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة في

الشكل الموالي:



الشكل (07-01): العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين

الفرع الأول: مساهمة القصد الاستراتيجي وعنصر النظري في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة

أولاً: مساهمة القصد الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة

يشير مفهوم القصد الاستراتيجي إلى الاتجاه والتركيز والقوة الدافعة للمؤسسة بأكملها، فهو الطاقة التنظيمية والتحفيزية في المنظمة لتحقيق أهدافها. (J R، 2009، صفحة 59) بعبارة أخرى، عندما تواجه المنظمة حالة من عدم اليقين، فإنها توفر للموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين التركيز اللازم. نظراً لأن بيئة المنظمة تتميز بالتغيير والمنافسة، فإن القدرات والموارد الحالية غير كافية تحتاج المنظمات إلى أن تكون أكثر إبداعاً للاستفادة الكاملة من الموارد المحدودة، من خلال عنصر القصد الاستراتيجي، يسمح لك التفكير الاستراتيجي بالتركيز على ما هو مهم حقاً، ويمكن أن تكون المنظمة أكثر استعداداً لمواجهة المواقف غير المتوقعة، ويمكنها التكيف بسرعة مع التغييرات المفاجئة، ولديها تركيز وتوجيه جيد للهدف. في نهاية المطاف من مهم تسليط الضوء بأن القصد الاستراتيجي هو تحقيق ملائمة استراتيجيات جديدة ومبدعة لاستباق المحيط من أجل تحقيق ميزة تنافسية. (Waters DE، 2011، صفحة 116)

ثانياً: مساهمة عنصر التصور النظري في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

يمثل التصور النظري القدرة على توظيف النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها وهذا يتطلب فهم كيف أن المشاكل والقضايا. (وآخرون، 2010، صفحة 347) يجب أن نشير إلى الوظيفة الأساسية لتصور النظري، وهو إنتاج تقدير شامل وشامل للعوامل الرئيسية.

تتأثر هذه النظرة بالمنظمة وبيئتها ، وتساعد هذه النظرة في تحديد الروابط الأساسية والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة في البيئة ، ويجب مراعاة هذه الروابط الأساسية والعوامل الخارجية عند صياغة أي استراتيجية في المستقبل. لذلك ، يقود تصور النظامي الناس إلى الاهتمام بالحلول الإبداعية المحتملة والخيارات الاستراتيجية من أجل فهم وتوقع التنبؤات والتأثيرات وردود الفعل غير المتوقعة بشكل أفضل ، وبالتالي تكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية والتفكير على أساس القدرة على البيانات البيئية الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: مساهمة قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

تدور الاستراتيجية حول توليد أفكار وتطوير حلول ممتازة لغرض صد أي مشكلة قد تتعرض لها المنظمة، حيث يجب على المفكرين البحث عن أساليب جديدة و طرق متطورة تساعد في العمل، و المتطلب الأول هو قيادة الافتراضات الذي يعد ميزة هامة لا بد أن يتمتع بها استراتيجيو المنظمات الذين يريدون اقتناص الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر والاستفادة من نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف. (الرحمان ع.، صفحة 252)

إذ يؤدي عنصر قيادة الافتراضات إلى صياغة واختبار الفرضيات للخروج بحلول إبداعية، والتفكير بإبداع من خلال طرح الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، لذلك هو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيين لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الأكثر إبداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد الإبداع ومرونة التفكير. (فلاح، 2010، صفحة 23)

أخيراً ، نستنتج أن التفكير الاستراتيجي هو إطار يصف العملية المتكررة للتباعد والتقارب. يستكشف التفكير الإبداعي الأفكار والفرضيات والفرص المحتملة الجديدة والإبداعية ، بينما ينمي التفكير النقدي الإبداع من خلال تحليل البيانات ، ويولد الأفكار من خلال تقييم

البدائل للتلاقي على الفرص الواعدة. من خلال جزء القيادة الافتراضي ، يشمل التفكير الاستراتيجي فهم الاتجاهات والافتراضات الصعبة مع الحفاظ على نظرة عامة للوضع العام ، وبالتالي تنشيط التفكير والقدرة على التكيف.

الفرع الثالث: مساهمة عنصر التفكير في الوقت وعنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.

أولاً: مساهمة عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.

التفكير الاستراتيجي يكون موجّهاً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراك الواقع الذي تقف عنده المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي (عباس ا.)، فحسب Liedtka حاجة الاستراتيجيين لربط ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة في عملية التفكير راجع الأسباب التالية:

✚ القيمة التنبئية من الماضي للمستقبل.

✚ الابتعاد عن الماضي يحول النظام إلى نموذج مألوف.

✚ الحاجة للمقارنة المستمرة.

يلعب التفكير الاستراتيجي دوراً في ربط الماضي والحاضر والمستقبل ، مما يؤدي إلى منظمة أكثر تكيّفًا مع المتغيرات البيئية ومنظمة يمكنها التفكير بناءً على البيانات والأحداث الماضية والحالية و حتى ملامح المستقبل.

ثانياً: مساهمة عنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة

وجود قصد استراتيجي في المنظمة لا يعني تخليها تماماً عن فرص الاستثمار و التي يمكن أن تكون حاجز مهم و فعال لتصدي للمخاطر التي يمكن أن تواجهها، و التي تشكل أحد الأهداف التي تسعى المنظمات المعاصرة الوصول إليها والتي توفر لأجلها إمكانيات مادية

وبشرية كبيرة، لأنه إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح تتحقق فوائد مادية وغير مادية لمنظمة الأعمال. حيث يمكّن عنصر الفرص الذكية المؤسسة من تبني السلوكيات الانتهازية اللازمة للتمكن من تتبع التطورات البيئية. (C, 2001, p. 08)

بدلاً من ذلك ، المعرفة والأفكار هي المدخل الرئيسي للعملية الإبداعية ، ويمكن للمؤسسات الذكية استخدام هذه المعلومات لتقليل الغموض وعدم اليقين في الإبداع ، لأنها تتيح لهم إيجاد طرق جديدة لتسريع القضاء على الخيارات غير المرهبة.

أن عنصر الفرص الذكية يجعل المؤسسة أكثر استجابة للفرص النادرة. (Amitabh M، صفحة 07) من خلال التقاط المعلومة حول المنافسين والعملاء ، وإيجاد أسواق جديد وكسب الزبون وولائه.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

الفرع الأول: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

"دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات" (فتيحة، 2018، صفحة 7)

سعت الدراسة إلى اختبار دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وقد توصلت في جانبها النظري إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق هي الاستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود والتي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق، وهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيات التنافسية التقليدية التي تمارسها المنظمات من حيث أن استراتيجية المحيط الأزرق تكون الأنظمة من خلالها المؤثر لا

المتأثر في الظروف الخارجية ولا تكون لديها تبعية للطلب فهي من تقوم بخلقه، وذلك بتطبيق نمط جديد من التفكير يطلق عليه التفكير الاستراتيجي.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات حول التفكير الاستراتيجي واستراتيجية المحيط الأزرق قمنا بتصميم استبانة خاصة بناء على أنموذج الدراسة المعتمد. وبعد تحكيمها قمنا بتوزيعها على القيادات العليا في أربع مؤسسات في الصناعة الغذائية هي مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة طيبة فود (رامي)، مؤسسة القولية. حيث تم توزيع 80 استبانة تحصلنا منها على 77 استمارة صالحة للتحليل. وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، قمنا بمعالجتها بالاعتماد على برنامج spss الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العالقة لنصل في الأخير مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ✚ لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة نسبة عالية من التفكير الاستراتيجي.
- ✚ المؤسسات المبحوثة تعمل على تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار منتجات جديدة والمبادرة بالدخول في أسواق جديدة.
- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 5\%$ للتفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيمة، الإبداع، المبادرة).
- ✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 15\%$ لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة اتجاه متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادرة) تعزى للمتغيرات الشخصية.

و منه يمكن الوصول إلى جملة التوصيات التالية :

- ✚ من الضروري للقيادات العليا في المؤسسات المبحوثة الاعتماد على واقع التفكير الاستراتيجي في الجزائر أكثر من اعتمادهم على تطبيقات التجارب الأجنبية لاختلاف السوق الجزائرية عن الأسواق الأخرى، وكذا وجود ثغرات للطلب غير مشبعة بعد.

✚ على المؤسسات المبحوثة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وتعزيز الاستراتيجيات القديمة بتجديدات وتغيرات سواء فيما يتعلق بالمنتجات أو التسويق.

✚ من الضروري للقيادات العليا في المؤسسات المبحوثة إعادة ترتيب العوامل في السوق والنظر إلى ما وراء الطلب الحالي، والعمل على اكتشاف الفرص والثغرات غير المشبعة وخلق الطلب الخاص بها والعمل على إشباعه.

الفرع الثاني: دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

"دراسة حالة عمى شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة" (عابدين، 2020، صفحة 67)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوزيعها على المجتمع من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطي بالشركة المبحوثة، وقام باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (100) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ جاء مجال التفكير الاستراتيجي بدرجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين في شركة أوريدو وبوزن نسبي (80.5%) كما أن هناك درجة موافقة مرتفعة حول القدرات التنافسية وبوزن نسبي (73.3%)، وأظهرت أيضاً وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت المناسب، التفكير الشمولي) والقدرات التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الفرصي والتفكير

الشمولي في القدرات التنافسية لدى الشركة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير القصدي والتفكير في الوقت المناسب في القدرات التنافسية لديها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني خطة استراتيجية مرنة تحاكي الوضع الحالي والمستقبلي للشركة والعمل على تطوير تلك الخطة باستمرار تماشياً مع الظروف المحيطة والتغيرات السريعة، من خلال الاستعانة بالمستشارين والخبراء الاستراتيجيين والمختصين في هذا المجال.

الفرع الثالث: واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة

"دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-" (يجي، 2017، صفحة 01)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القدرات الإبداعية من خلال أبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) على الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة وبناءً على الهدف من هذه الدراسة فقد صممت استبانة شملت 19 عبارة وذلك لجمع المعلومات الأولية و آراء عينة الدراسة ، وتم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتكونت عينة الدراسة من 35 فرد ومن خلال عملية تحليل بيانات الدراسة وفرضياتها التوصل إلى نتائج أهمها:

✚ وجود مستوى جيد من القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية

للمشكلات) بمؤسسة مناجم الفوسفات.

✚ وجود علاقة تأثير ايجابية متوسطة بين مستوى القدرات الإبداعية و الإنتاجية

بالمؤسسة.

الفرع الرابع: دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الابداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز sonalgaz -سطيف-" (العظيم،، 2016، صفحة 01)

لقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه السبيل لها للتقدم و الوصول إلى الرواج أو الريادة، دون انتهاجها طريق الإبداع و العمل على تنميته، خصوصا في ظل التغيرات و التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية، لذلك فهذا النوع من المنظمات يسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، عن طريق منح الفرص والتجاوز عن الأخطاء، و غيرها من المتطلبات المحققة للإبداع، ولعل أهمها تدريب العنصر البشري على اكتساب المكونات الأساسية للإبداع، فإذا تمكنت من تحقيق ذلك، قد تستطيع العمل على تنميته، ومن أجل تجسيد هذه الدراسة من الناحية التطبيقية ومعرفة مدى وجود علاقة بين عملية التدريب ممثلة في مراحلها والعناصر الأساسية المكونة للإبداع قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة طبيعة هذه العلاقة وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن جميع المتغيرات المستقلة ممثلة في مراحل العملية التدريبية ذات تأثيري معنوي على تطوير أو الرفع من القدرات الإبداعية.

الفرع الخامس: دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

"دراسة حالة مجمع صيدال" (ترغيني، 2015/2014، صفحة 197)

نظرا لاحتدام المنافسة ووصولها إلى الذروة بسبب وصول الأسواق إلى مستوى النضج، لم يعد تحقيق الميزة التنافسية ممكنا، من خلال خفض الأسعار وتقليل الأرباح مع ضمان الجودة العالية، وذلك لقدرة معظم المنظمات على القيام بذلك، بما في ذلك قدرتها على المحاكاة والتقليد، الأمر الذي دفع المسيرين إلى التفكير بطرق جديدة للتنافس من أجل تحقيق الابداع الذي أصبح مصدر مهم للميزة التنافسية، ومن هنا ظهرت الحاجة لما يعرف بالتفكير

الاستراتيجي، إذ أن هذا الأخير ظهر متداولاً ومترافقاً مع ظاهرة المنافسة. حيث يعد التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع بما يمكن المؤسسة من تبني نماذج جديدة في العمل وإعادة بناء الاستراتيجيات وتطوير رؤية مختلفة لعوامل المؤسسة الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير والتكيف بشكل أفضل، من خلال معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحد مع المحافظة على رؤية شمولية عالمية للأوضاع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والتجديد والتطوير.

وفي سياق اهتمامنا بموضوع التفكير الاستراتيجي حاولنا أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي عناصر التفكير الاستراتيجي، التي وإن اختلفت من باحث لآخر إلا أننا نجد العناصر الخمسة المقترحة من طرف **leidtka** في نموذجها الشهير هي الأكثر اعترافاً من طرف الباحثين في هذا الموضوع، لأنها تشكل اللبنة الأساسية للتفكير الاستراتيجي، والأخذ بهذه العناصر الخمسة مجتمعة يعطي للمؤسسة قدرة على خلق قيمة للزبائن، صعوبة التقليد من المنافسين، وأن تكون أكثر تكيفاً للتغيير والتفكير بإبداع أكثر.

في المقابل ما أثبتته الدراسات والتجارب أنه لتحقيق عمليات الإبداع الفعال لابد من امتلاك قدرات تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك، هذه القدرات تعرف باسم القدرات الإبداعية للمؤسسة التي تمكنها من تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.

وقد سمح النقاش النظري لموضوع القدرات الإبداعية والتفكير الاستراتيجي إلى الوصول لنتيجة مفادها أن عملية تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة هي نتيجة قرارات المستوى الأعلى والمتمثل في المسيرين الاستراتيجيين لأنهم المسؤولين عن القرارات المصيرية، وأن عناصر التفكير الاستراتيجي لها دور إيجابي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

لنخلص في الشق النظري إلى أن المؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع

التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الفرنسية

الفرع الأول: «Les stratégies de la PME «le cas ALGERIEN» (walid, 2012/2013, p. 03)

ظهور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر كان مرتبط بعوامل مؤسسية وأخرى اقتصادية، هذه الأخيرة و عوامل أخرى داخلية ساعدت على انتشار التفكير الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات، مع تبني الأخيرة استراتيجيات مناسبة.

تكمن أهدافنا من الناحية النظرية، في تحديد المفاهيم المتعلقة باستراتيجية المؤسسة و خاصة الصغيرة و المتوسطة منها، التعرف على خصائص التسيير الاستراتيجي داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما من الناحية التطبيقية فتتمثل أهدافنا في تحديد مدى تبني الاستراتيجيات من طرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مع توضيح خصائص هذه الاستراتيجيات، و هذا عن طريق اجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتمركزة في ولايتي مستغانم و وهران.

الفرع الثاني: La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique ?

(Torset, 2005, p. 01)

تستخدم الأدبيات المتعلقة بتشكيل الاستراتيجية بشكل متكرر مصطلح "التفكير الاستراتيجي". من المحتمل أن تسهل هذه الفكرة تحليل العمليات من خلال تعزيز نهج أكثر

منهجية ، قادرًا على الجمع بين المستويات التنظيمية المختلفة والأشكال المختلفة لتكوين الأفكار الاستراتيجية ومراعاة هذه المستويات. يقترح هذا الاتصال مراجعة خصائص مفهوم التفكير الاستراتيجي ، لا سيما فيما يتعلق بالقضايا التي تم إبرازها في الأدبيات: الروابط بين التفكير والقرار والعمل والمعارضة بين التخطيط والتفكير. ثم نقترح تعريفًا عامًا لمفهوم التفكير الاستراتيجي ومساهماته في البحث حول عملية تشكيل الاستراتيجية.

الفرع الثالث: **la notion de réflexion stratégique** (Mourad Zaid, 2013, p. 1)

التفكير الاستراتيجي موضوع حديث التداول بين الباحثين مما جعل مفاهيمه وابعاده لم تحسم على مستوى الفكر و التنظير ، والسبب وراء ندرة و غياب الدراسات في مجال التفكير الاستراتيجي مجموعة من الاسباب . وفي القابل يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا التغيير ضرورة ملحة و امر على قدر كبير من الاهمية اذا ما اردنا لأعمالنا التميز و الاستمرارية . لذلك هدفت هذه الدراسة الى تبيان اهمية التفكير الاستراتيجي بالنسبة .

يساعد الفكر الاستراتيجي و الفكري المعاصر على ضمانة المواءمة بين القدرات التنظيمية و واقع المنافسة و مستقبلها التنظيم من خلال دراسة العلاقات المرئية و غير المرئية بمجلس الانشطة و التدخل في الانماط البيئية المختلفة . بالرغم من اهمية التفكير استراتيجية و الضرورية و لكن الدلالات و المؤشرات تؤكد الاهمال للممارسة هذا النوع من التفكير في المنظمات المهنية الراقية ، و النتائج تشير دراسة ميدانية الى ان 90 % من مديري الدراسة لا يمارسون التفكير الاستراتيجي بسبب عدم ثبات تكوينها و من هنا تأتي اهمية هذه الدراسة في موضوع التفكير الاستراتيجي من خلال هذه البوابة .

الفرع الرابع: Réflexion sur l'engagement stratégique de la PME algérienne sur son secteur d'activité
(Youcef matika, 2018, p. 1)

تناول هذه المقالة مراجعة تصميم المشاركة الاستراتيجية ضمن الشركات الصغيرة و المتوسطة في قطاع نشاطها . تستكشف دراستنا ، في بناء على دراسة الحالة على مجموعة من الشركات الصغيرة و المتوسطة من انواع المختلفة ، فان الثغرات الرئيسية في التفكير الاستراتيجي للشركة الجزائرية .

يوضح المقال ان التفكير في الالتزام بالموارد من قبل الشركات الصغيرة و المتوسطة يعكس الجزائري مقارنة اقل للاستراتيجية مشاركة في ادارة الاعمال اليومية في ممارسة الانشطة ، و التكوين فريق الادارة ، مما يجعل الادارة اقرب الى الموظفين و تنمية الموارد البشرية في المنظمات هي الرئيسة عوامل تحسين التفكير الاستراتيجي للشركات.

الفرع الخامس: La notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes
(Torset, Jun 2002, , صفحة 1)

يتبنى البحث الاستراتيجي بشكل متزايد المنظور التنظيمي لتشكيل الاستراتيجية. من الفرضية الاختزالية حاكم كلي العلم وصانع القرار الانفرادي، أصبح الأدب في وقت قصير رؤية أكثر منهجية للنهج الاستراتيجي. من بين التطورات الأخيرة يمكن أن يصبح مفهوم التفكير الاستراتيجي بديلاً مناسباً لصنع القرار الاستراتيجي. غالباً ما تستخدم هذه الفكرة ولكن نادراً ما يتم تصورهما. تقترح هذه المقالة نمذجة التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي. تتفاعل ثلاثة سياقات (فردية وتنظيمية واستراتيجية) لتعزيزها مروراً من انعكاس فردي إلى انعكاس تنظيمي من خلال ثلاثة الأبعاد (المعرفة ، الإرادة ، القدرة). البيانات من تحليل أوضاع يستخدم التفكير الاستراتيجي لشركات فرنسية كبيرة لبناء و توضيح النماذج.

المطلب الثالث : الدراسات باللغة الانجليزية

الفرع الاول : Strategic Thinking: The Role in Successful Management

(Dionisio, 2017, p. 44)

التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي مفاهيم لم يتم تحديدها بوضوح في كل من الأدبيات وفي ممارسة منظمات الأعمال ، وفي بعض الأحيان يتم استخدامها بالتبادل مع بعضها البعض أو مع الإدارة الاستراتيجية. الغرض من هذا النص هو التمييز بين المفهومين وتعريفهما وربط دورهما بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للشركة. ينتهي النص بمقاربة قضية الاستدامة كتحدٍ جديد في العملية الاستراتيجية. تقدم هذه الورقة الحجج للتمييز بوضوح بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و التفكير الاستراتيجي كما تم تطويره في الثلاثين عامًا الماضية من البحث ويحدد وجوده لا يزال الخلط بين هذه المفاهيم التي أثرت بطريقة ما على الممارسين و الأكاديميين خلال هذه الفترة.

من وجهة نظر الممارس، تشير الأدبيات إلى أنه لا يزال هناك نقص في الاستراتيجية التفكير في الشركات الذي يؤدي إلى استراتيجيات سيئة وبالتالي قرارات سيئة ، في هذا العالم أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة، وموضوع تغييرات أسرع ومتطلبات أكثر تعقيدًا التي يمكن أن تؤثر في بقاء هذه الشركات.

الفرع الثاني: Team Creative Capabilities: Ideas and Concepts

(Ribiere, 2018, p. 1)

ان الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالبحث في إبداع الفريق يعكس افتراض أن الفرق من المرجح أن يكون لديها نطاق أوسع من الأفكار الإبداعية و مجموعة أوسع من المعرفة من شخص واحد فقط. على الرغم من العديد من الدراسات أظهرت أن مجموع ملامح الإبداع

الفردى للأعضاء تأليف الفريق له تأثير على إبداع الفريق بشكل عام ، ولكن هذا هو الحال مزيج من المبدعين لا يكفي للتنبؤ بالمبدع قدرة الفريق. يقدم هذا البحث في ورقة التقدم ويوضح هذا الفكرة من خلال توفير المحاولة الأولى لتطوير ملفات تعريف القدرات الإبداعية للفريق يعكس نقاط القوة والضعف في مدى جودة أداء الفريق مختلف المهام الإبداعية. سوف يساعد بحثنا المستقبلي في تحديد و تحديد معايير قياس ملف القدرة الإبداعية للفريق.

الفرع الثالث: **Strategic Thinking** (Ken Haycock, 2018, p. 1)

يمكن استخدام التفكير الاستراتيجي في أي منظمة تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية. مع التركيز على التحسين ، غالبًا من خلال الإبداع والابتكار والتفكير الاستراتيجي يبني رؤية لمستقبل المؤسسة قبل العملية الخطية لتطوير خطة استراتيجية. تنقسم الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية إلى معسكرين: يركز أحدهما على عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛ الآخر في مسعى أكثر شمولية في الداخل المنظمة. في مواجهة المنافسة والتغيير الموجود في سوق اليوم، يمكن للمكاتب وقيادتها الاستفادة من التفكير الاستراتيجي من أجل التحرك تتقدم المكتبة نحو مستقبل جديد وأكثر نجاحًا.

الفرع الرابع: **The relationship between strategic thinking and peak performance in branch banking** (Singh, 2010, p. 4)

كان الهدف البحثي من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و ذروة الأداء بشكل عام بين المديرين المساعدين. شكلت نظرية الأنظمة التطبيقية (SST) ، من تأليف إليوت جاك (1989) الأساس والمبدأ التوجيهي لهذه الدراسة. شكلت الدراسة متغير تابع. تمت متابعة دراسة الأدبيات لتحديد مدى ملاءمة الاستراتيجية و مساهمة التفكير الاستراتيجي في الأداء العام. يعتقد كل من **Thompson Jr** و **Gamble & Strickland** أن

هذه الاستراتيجية تركز على الاستراتيجية من المرجح أن يكون النشاط التجاري عاملاً قوياً في تحقيق الأرباح من الشركة التي فريق إدارتها لا يأخذ مسؤوليات صنع الاستراتيجية على محمل الجد. ان فكرة التفكير الاستراتيجي هي أنه ينطوي على التفكير "خارج الصندوق". يشير اقتباس آخر من Allio إلى أن الهدف الأساسي للتفكير الاستراتيجي هو وضع المنظمة في وضع تنافسي.

الفرع الخامس: The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies

(nancy, 2005, p. 221)

تصف هذه الورقة وتحلل كيفية قيام المنظمات الإبداعية بتطوير واستخدام الروتين والعمليات لتقوية قدراتها الإبداعية. باستخدام إطار استكشافي قائم على النظرية المستندة إلى الموارد وأدب الإبداع، فإنه يركز على دور رائد الأعمال الإبداعي كمكون رئيسي للمنظمات التي تطور القدرات الإبداعية. المبادر أو الوكيل المبدع يبني التعاون ويستغل المعرفة ويعزز العلاقات داخل وخارج المنظمة، توسع المقالة فكرة القدرات الإبداعية لتشمل الإجراءات الروتينية والعمليات في المؤسسات في الصناعات بشكل عام لا تعتبر "إبداعية". علاوة على ذلك ، فإنه يوضح كيف يلعب رواد الأعمال المبدعون دوراً أساسياً في تطوير واستخدام الإجراءات الإبداعية بحيث يشكلون قدرات إبداعية. بناءً على التحليل ، تناقش المقالة القدرات الإبداعية والتعاون في العملية ودور رائد الأعمال الإبداعي في تطويرها واستخدامها.

خلاصة:

باختصار، نجد أن التفكير الاستراتيجي يملأ الفراغات التي أوجدها التخطيط الاستراتيجي، وقد ظهر كمرحلة سابقة للتخطيط الاستراتيجي، في شكل اتخاذ قرارات تتطلب مهارات عالية، بما في ذلك معرفة الاتجاهات والافتراضات الصعبة هناك حاجة للحفاظ على الرؤية الشاملة واتخاذ مبادرات للتغيير والتحديث والتطوير. لذلك من المفيد أن تكون واضحًا بالإضافة إلى معالجة الموقف واتخاذ القرارات والرؤية والأولوية والتعرف والتواصل بين الموظفين وكذلك حسن تحسين القدرة التنبؤية والمسؤولية الاستراتيجية للمديرين من خلال الاستفادة من فرص التعامل مع الأحداث والحقائق للاستفادة من الفرص المتاحة، ودعم الوضع التنافسي للمؤسسة، وتطوير الموارد الداخلية التي تمكنها من الاستفادة من الفرص بطريقة تفوق المنافسين، فهي تساعد أيضًا على تخصيص موارد وقدرات المنظمة بشكل صحيح وفعال على المدى الطويل تمكنها من ممارسة قوتها والتغلب على نقاط ضعفها والقدرة على إحداث التغيير والتنسيق بين أهداف وطموحات المنظمة.

إن القدرة الابتكارية للمؤسسة هي قدرة ديناميكية تمكنها من تنفيذ عمليات الابتكار الفعالة ، مما يؤدي إلى الابتكار في الخدمات والمنتجات والعمليات وأداء أفضل من المؤسسات الأخرى، مثل حيث إن أفضل استخدام للقدرة الإبداعية يمكن المنظمة من مواكبة وتيرة التحول السريع وتصبح رائدة في مجال أعمالها بالمقارنة مع نظيراتها في السوق، فهي الشركة الوحيدة التي تحقق أداءً فريدًا ومتميزًا. تنقسم القدرة الإبداعية للمؤسسة إلى القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير. تشكل هذه القدرات مصدر التعلم التنظيمي والإبداع (رأس المال الفكري والموارد الأخرى). من أجل تشكيله، هناك عناصر أساسية تساهم في تشكيلها، وهي اليقظة التقنية والبحث والتطوير وتوجيه السوق.

نستنتج أن تكوين هذه القدرات المبتكرة وإعادة تشكيلها مرتبطان بالإدارة العليا للمؤسسة ويجب أن تكون كذلك. يتمتع أعضاؤها بمهارات متطورة في اتخاذ القرار يمثلها

التفكير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي مسؤول عن القرارات الاستراتيجية والمصيرية للمنظمة، بما في ذلك القرارات تكوين ونشر قدرات الابداعية للمؤسسة.



تمهيد:

في إطار توطيد التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي وبعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية الخاصة بالتفكير الاستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة وعليه سوف تم التطرق في هذا الفصل إلى توظيف ما تم تناوله في الجانب النظري وذلك بالقيام بدراسة ميدانية لمصنع الرخام - عين تموشنت - وذلك من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات والاعتماد على برنامج SPSS. موضحين بذلك التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول ROCAAL

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

المبحث الاول : بطاقة تعريفية حول ROCAAL

المطلب الاول : تعريف المؤسسة

تقدم وحدة ROCAAL في مؤسسة ذات تميز اجتماعي و هي مؤسسة احادية التصريف ذات مسؤولية محدودة "FURL" و ذات رأس مال 80 000 000 ويحتوي نشاطها خاصة على تقليع و تحويل حجارة طبيعية و تتجيرها.

المطلب الثاني : نبذة تاريخية

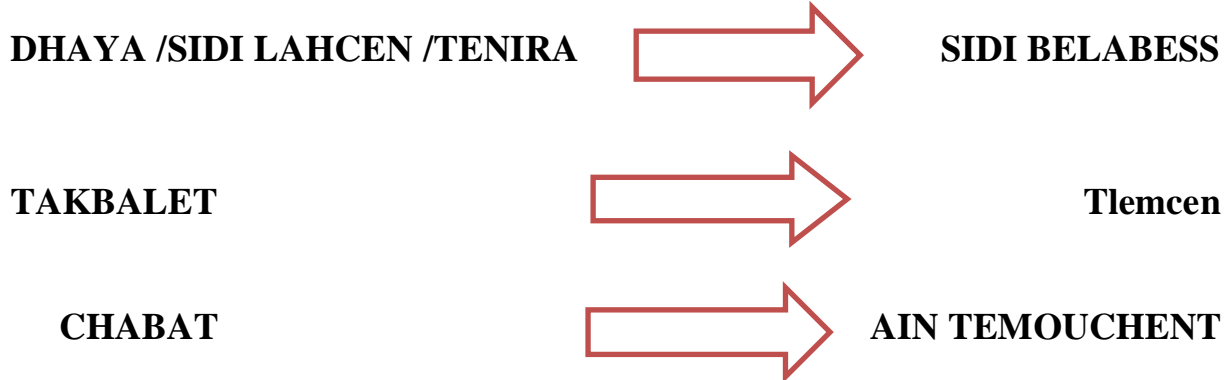
خلقت هذه المؤسسة بقرار جمعية عامة غير عادية "AGEX" للمؤسسة العموميتين للحلى "ENG" و المؤسسة وطنية للرخام en marbre على صيغة "Sarl" و هتين الجمعيتين نظمتا في مقر شركة تسيير و اشترك في الجزائر العاصمة 4 ماي 2003 و في قرار كان باتباع مراسيم و امضاء الموافقة بين المؤسسة الوطنية للرخام و تعامل بالاشترك و كالات نسبة كل منهما على التالي :

الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

ENG  70 %

En marbre  30%

تبعاً تخلت **en marbre** عن حصتها للفائدة **ENG** وهكذا أصبحت الصيغة القانونية للشركة **EURL** من قبل عقد موثق لرقم 2008/13 مؤرخ ب 2008/01/08 و هكذا أصبحت وهكذا أصبحت حصص **ENG** 100 % و مقرها الاجتماعي للمؤسسة هو 10 شارع فلسطين بسيدي بلعباس و في 2010 بعد عادة تنظيم القطاع منجمي في الجزائر ، مجمع منال نشأ عنصراً مركباً يتكون من 5 شركات فرعية منها مؤسسة وطنية للحصبة " **ENG** " و هكذا **ROCAAL** و أصبحت وحدة تنتمي للمؤسسة " **ENG** " و منفذة إدارياً ككل وحدات مؤسسة للحصي و تم تأسيس شركة فرعية و مقر المديرية شعبة اللحم بعين تموشنت ، و تتكون وحدة **ROCAAL** من 4 محاجر و هما: **DHAYA, SIDI LAHCEN, TENIRA, CHABAT, TAKBALET**





تحتوي الوحدة على 3 ورشات لتحويل الرخام بعد اقلاعه و هما : **CHABAT, TAKBALET, SIDI LAHCEN**

لقد برمج في مخطط تنموي ل 2010 -2011 امتداد وحدة **CHABAT** نظام وحدة

: **ROCAAL**

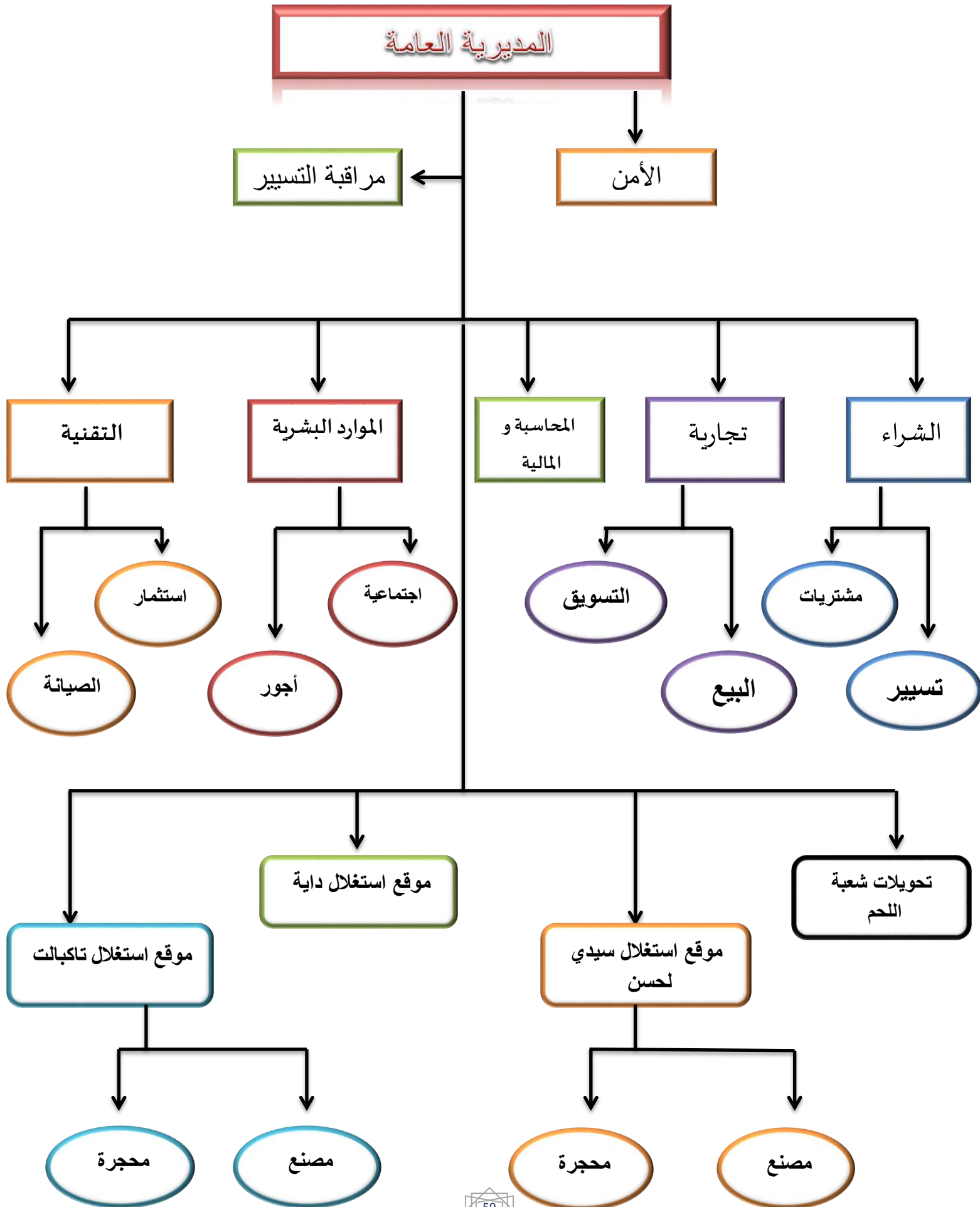
الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

عدد عمال هذه الوحدة 120 عامل و معظم هذا العمال هم شباب ولا يتعدى سنهم 40 سنة ويمثل 75 % من مجموع العمال الذين يكونون وحدة:

اطارات		15 %
اطارات متوسطة		15 %

و الباقي منفذون (عمال عاديون) و نظام العمل في الوحدة هو عبر مجموعتين بالعمال منفردين و الباقي يعملون عادي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المطلب الرابع: دور كل مصلحة من مصالح المصنع

تسير الوحدة حسب منهج تنظيمي عادي لتسهيل عملية الاتصال السريع ما بين مصالح الدعم هذا من جهة و المواقع الاستغلالية من جهة اخرى، يحتوي هذا المنهج على التالي:

05 مصالح دعم الانتاج.

08 فروع مختلفة تابعة مهنيًا تحت سلطة مسؤول المصلحة التابعة له.

04 مواقع استغلال تحت السلطة التدريجية للمدير.

وظيفة مصلحة المحاسبة والمالية:

هذه الوظيفة لها اشتراكا في العمل مع مصلحة التمويل بسبب المصاريف و المصلحة التجارية حسب الواردات « حصيلة »

المهام الرئيسية المضمونة من طرف هذه الوظيفة:

وضعية الخزينة.

البنك، تقييد الحسابات.

تسجيل و تحديد قطع المحاسبة.

تهيئة و تنفيذ النفقات.

انشاء الصكوك و ترتيب نقل الحسابات لفائدة الموردون.

تحضير و تنفيذ دخل الزبون.

توقيف شهري للمحاسبة.

فحص الحسابات و المراقبة.

بالتعاون مع مصلحة التجارة تقييم حالة الثقة.

انشاء التقارب مع البنك.

توقيف حسابات النتيجة.

نصب الميزانية التمهيدية.

المهام الرئيسية لكل مصلحة

أولاً: مصلحة مراقبة التسيير

تختص هذه المصلحة ب :

- ✚ تخطيط نشاط الوحدة.
- ✚ بدأ او رصد الدراسات لتطوير البرنامج التنموي.
- ✚ تحليل و تكييف نظام الوحدة و متابعتة.
- ✚ انشاء الميزانية السنوية.
- ✚ تحضير الاجتماعات النسبية.

ثانياً: المصلحة الادارية

تختص هذه المصلحة ب :

- ✚ تسيير الملفات الادارية
- ✚ تسيير الشؤون الاجتماعية للعمال
- ✚ تطبيق النظام العام للقانون الداخلي
- ✚ تسيير اجور العمال

ثالثاً: المصلحة التقنية

تختص هذه المصلحة ب :

- ✚ انشاء المخطط السنوي و الشهري للصيانة الوقائية
- ✚ ضمان الصيانة الوقائية لكل الآلات الانتاجية
- ✚ ضمان تصليح العطل للآلات في الورشة
- ✚ تنفيذ الاستجابة السريعة في حالة توقيف الانتاج

رابعاً: مصلحة التموين

تختص هذه المصلحة ب :

- ✚ تسيير المخزن و السهر على اجراءات و الوضع في محلها.
- ✚ تسليم و توزيع و مراقبة المخزون و احترام السندات القانونية.
- ✚ اجراء مدرجة لقطع الغيار المتوقعة شراءها.
- ✚ طلب الاحتياطات عبر الاستشارة لذا الموردون المختارون من قبل .
- ✚ انشاء طلبات الشراء حسب الرغبات.
- ✚ يضمن عمليات الشراء المناسبة.
- ✚ يتابع المخزن لقع الغيار.
- ✚ يضمن تموين بدون انقطاع بالمورد الاولية.

خامساً: مصلحة التجارة

تختص هذه المصلحة ب :

- ✚ تنفيذ مخطط المبيعات المتوقع.
- ✚ تحقيق اهداف البيع المسطرة.
- ✚ اجراء التصميم التقديري للطلبات و تقديمها للزبون حسب الطلب هذا الاخير.
- ✚ مراقبة قسيمة التوزيع (كم و كيف) للسلع.
- ✚ انشاء الفاتورة.
- ✚ ينصب حالة البيع شهريا.
- ✚ اخراج الضريبة للقيمة المضافة.
- ✚ يتبع الدعم المدينة و ايصالها لمصلحة المحاسبة.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمصنع الرخام – عين تموشنت –

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 20 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة :

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 18 أبريل 2021، و استمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأستاذ بالبنك ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

➤ البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

➤ البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى المؤسسة بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي على

الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

القدرات الابداعية للمؤسسة و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات مصنع الرخام –عين تموشنت– و المقدرب 120 عاملا لسنة 2021.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة عمال مصنع الرخام بعين تموشنت و بلغ عددها 30 و كان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 30 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مصنع الرخام عين تموشنت.

الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 18 أفريل 2021 إلى 05 ماي 2021.

4. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: .

المتغير التابع: .

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 22 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي .

المحور الثاني: القدرات الابداعية للمؤسسة.

الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتمشى و ما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إدارات المؤسسة من أجل التأكد من محتوى الاستبيان و وضوح عباراته.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "التفكير الاستراتيجي".

الجدول (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "التفكير الاستراتيجي".

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	01	0.000
02	**0.537	0.002
03	*0.437	0.016
04	*0.346	0.061
05	**0.532	0.002
06	**0.509	0.007
07	*0.456	0.011
08	**0.527	0.003
09	0.233	0.215
10	0.196	0.299
11	0.304	0.103
12	0.107	0.572
13	0.204	0.279

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

** مستوى دلالة 0.01

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "التفكير الاستراتيجي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، ماعدا العبارات رقم 13،12،11،10،9،1 التي ليس لها دلالة احصائية، و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "التفكير الاستراتيجي" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه..

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " القدرات الابداعية للمؤسسة"

الجدول (02-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " القدرات

الابداعية للمؤسسة"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
14	1.000	0.000
15	-0.050	0.792
16	**0.570	0.001
17	-0.176	0.352
18	**0.475	0.008
19	**0.442	0.014
20	0.063	0.742
21	**0.728	0.000
22	*0.346	0.061

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

** :مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " القدرات الابداعية للمؤسسة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ما عدا العبارات

14،15،17،20 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني " القدرات الابداعية للمؤسسة " مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (04-02): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	22	%79.8

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع هو القدرات الابداعية للمؤسسة في مصنع الرخام و يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

القدرات الابداعية للمؤسسة (y) : متغير تابع

التفكير الاستراتيجي (x) : متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يستفيد منها المصنع.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

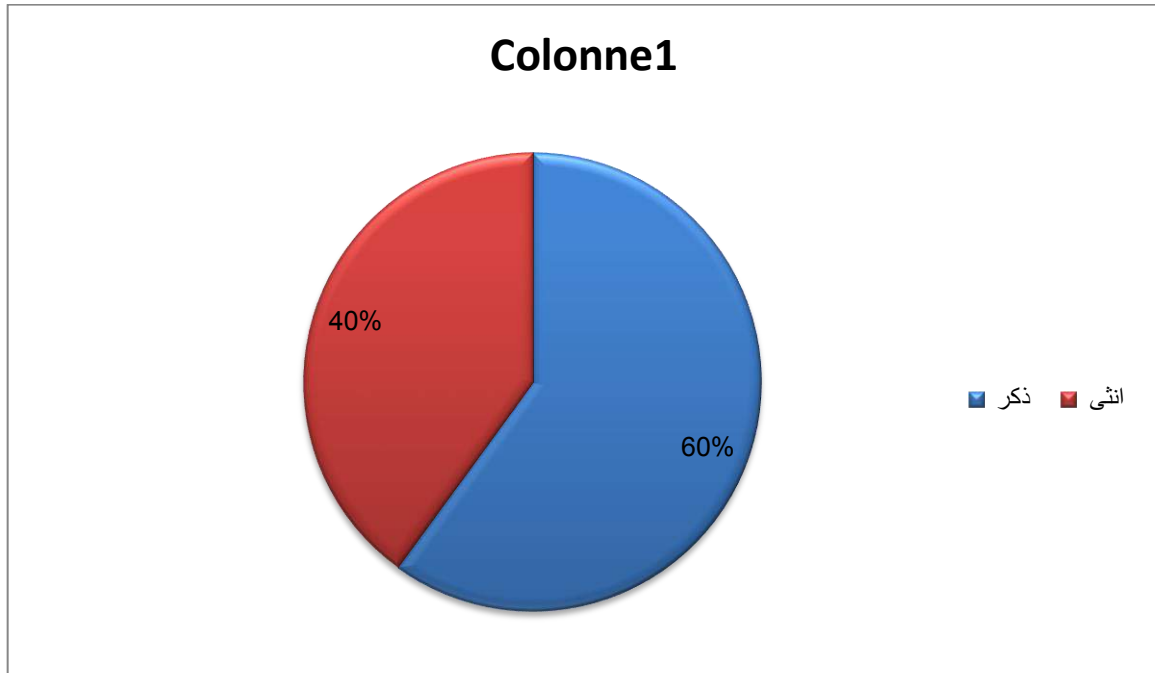
الجدول (05-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 60% في حين أن نسبة الإناث تمثل 40 % و بالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 20 %

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

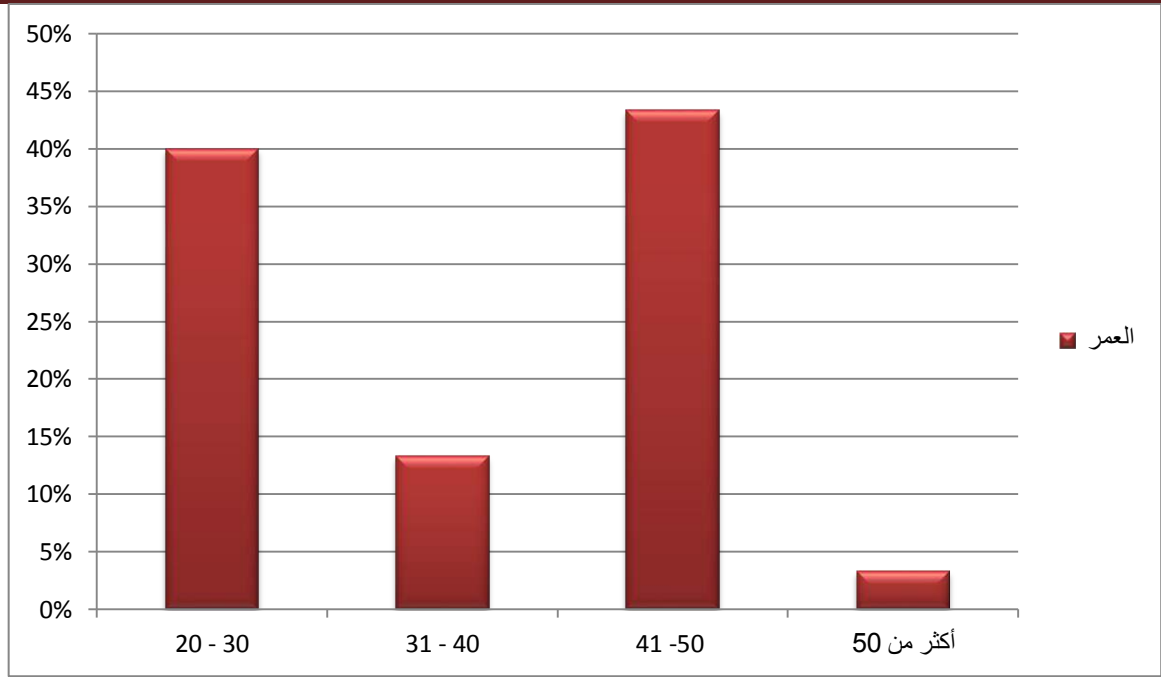
العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-20 سنة	12	40%
40-31 سنة	4	13.3%
50-41 سنة	13	43.3%
أكثر من 50 سنة	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (05-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 50-41 سنة تمثل % 43.3 تليها فئة الأعمار من 20 - 30 سنة و التي تمثل نسبة 40% ثم فئة 31 - 40 بنسبة % 13.3 و أخيرا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة % 3.3

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
10%	3	بكالوريا
6.6%	2	ليسانس
40%	12	ماستر
23.3%	7	ماجستير
6.7%	2	دكتوراه

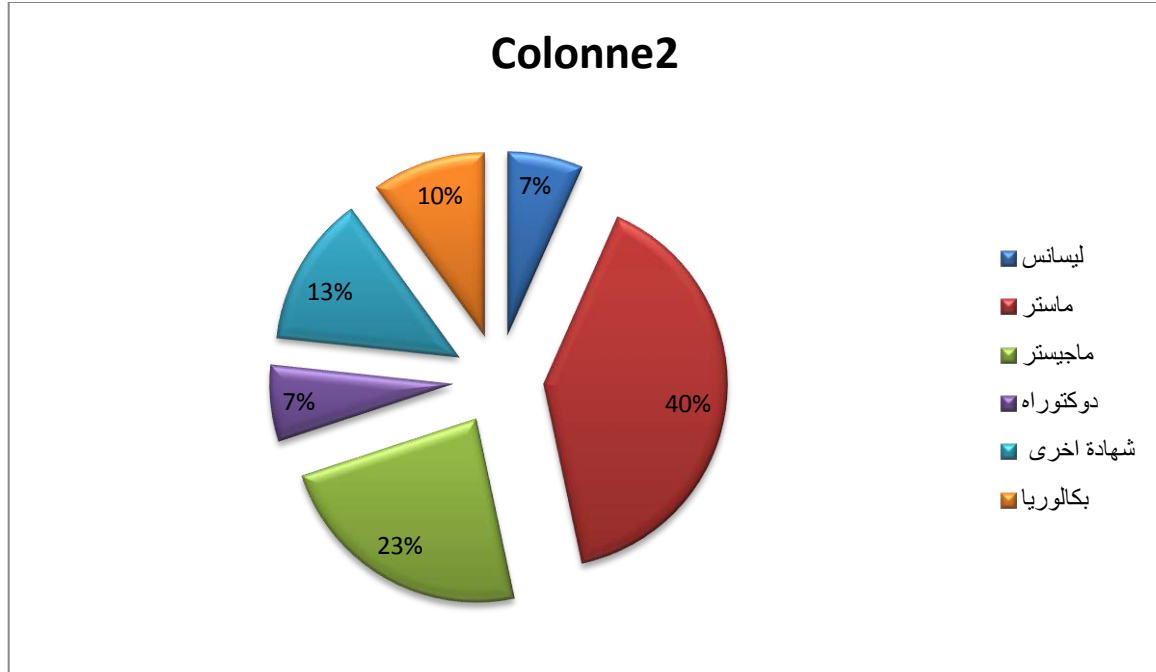
الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

13.3%	4	شهادة أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (06-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة ماستر يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 40 % تليها نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بـ 23 % ثم تليها كل من شهادات اخرى وليسانس و بكالوريا بالنسب التالية على التوالي 13.30% و 6.60% و 10 %، وهذا يدل على اعتماد المصنع في عملية التوظيف على شهادة الماستر بدرجة كبيرة .

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

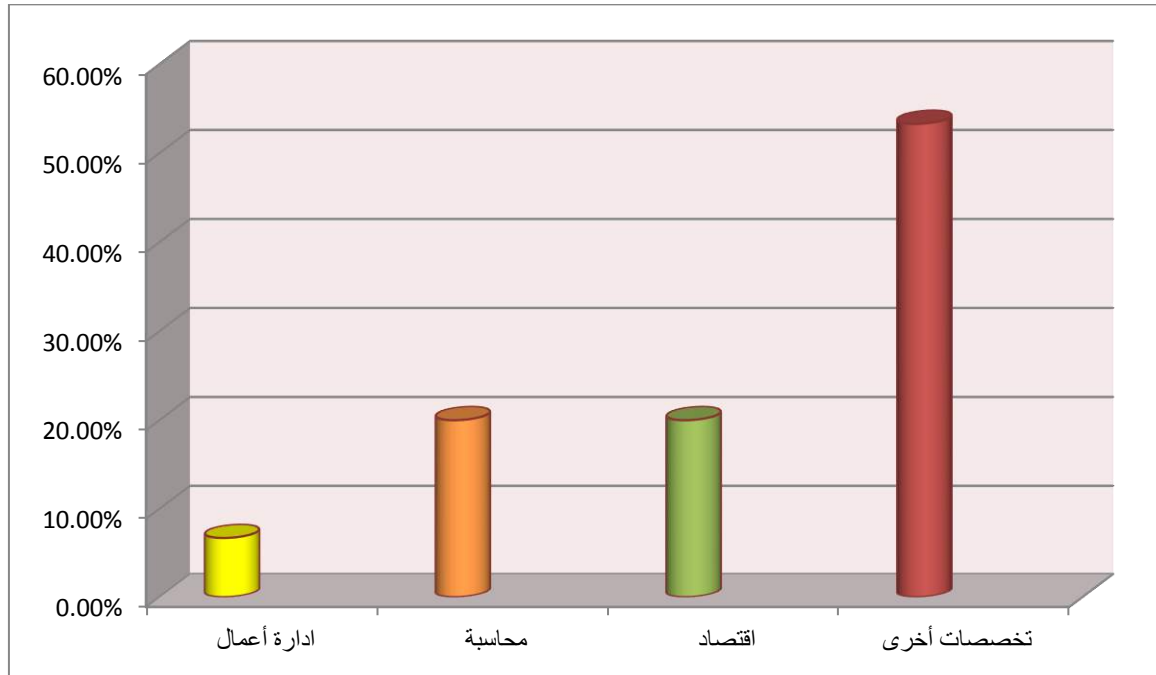
الجدول (08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
6.7%	2	إدارة أعمال
20%	6	محاسبة
20%	6	اقتصاد
53.3%	16	تخصصات أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:



الشكل (02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم تخصصات أخرى يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 53.30% يليها تخصص الاقتصاد والمحاسبة الذي يمثل نسبة 20% ثم تخصص إدارة أعمال المقدرة بنسبة 6.70%. نلاحظ من خلال المعطيات أن المصنع يعتمد بدرجة كبيرة على الذين لهم تخصصات أخرى و تخصص الاقتصاد والمحاسبة هذا لغرض الاستفادة من خبرتهم الخاصة.

الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

خامسا: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في المصنع":

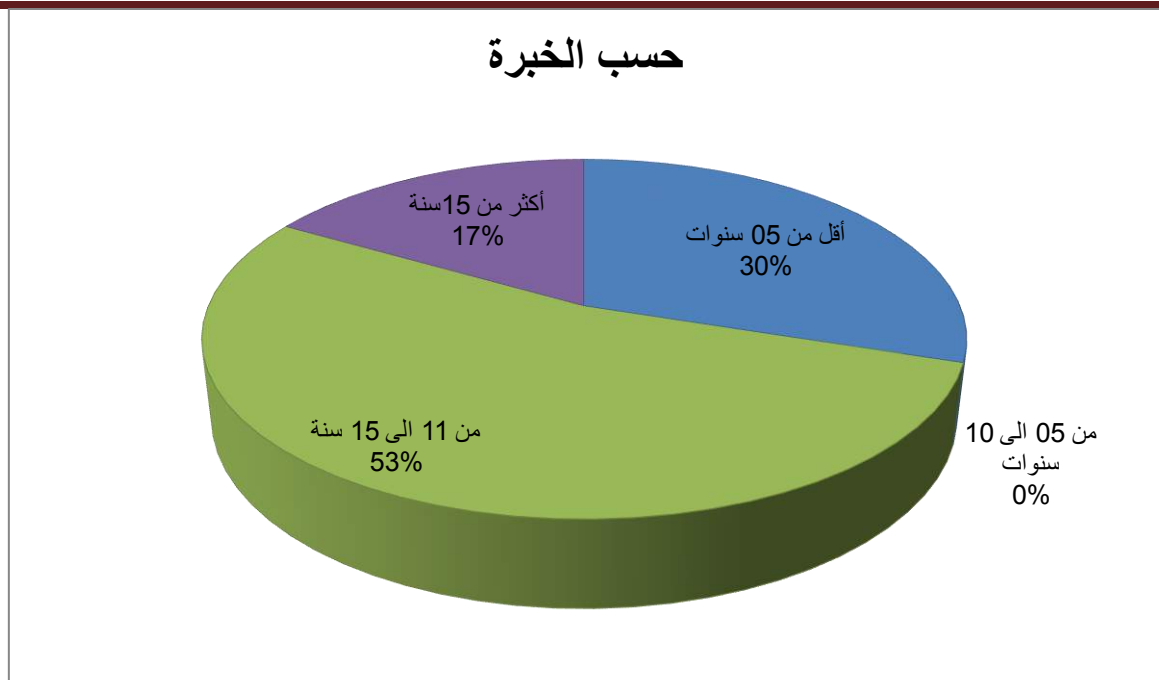
الجدول (09-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي .

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في المصنع
30%	9	أقل من 05 سنوات
00	00	من 05 إلى 10 سنوات
53.3%	16	من 11 إلى 15 سنة
16.7%	5	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (08-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في المصنع: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم من 11 الى 15 سنة و التي تمثل 53.3% ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 30% و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أكثر من 15 سنوات بنسبة 16.70% و أخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 05 الى 10 سنوات بنسبة 00%.

سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي

الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

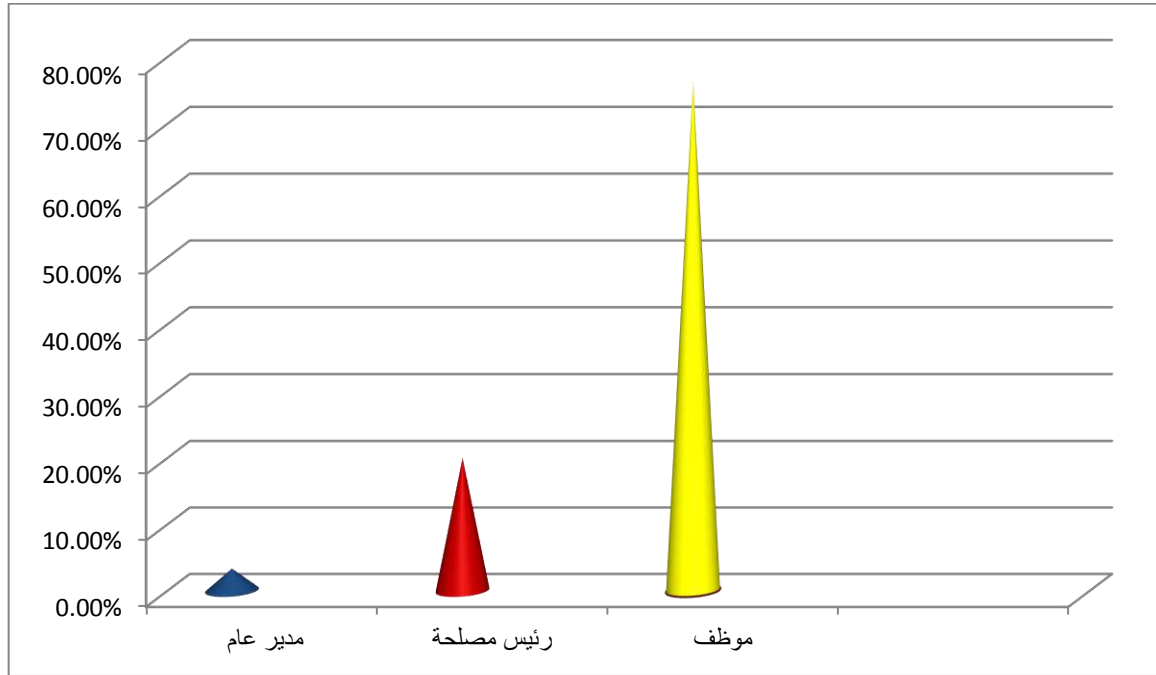
النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
3.3%	1	مدير عام
20%	6	موظف

الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

رئيس مصلحة	23	76.7%
المجموع	03	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت للموظف بنسبة 76.7% و بعدها رئيس مصلحة بنسبة 20% و أخيرا المدير بنسبة العام 3.3%

عرض وتحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-

الفصل الثاني..... دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

(4=1) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي .

الجدول (11-02): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

1.80-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: سلم ليكرت الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "التفكير الاستراتيجي"

الجدول (12-02): تحليل عبارات المحور الأول "التشخيص المالي"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
									التكرار
									%
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

مرتفعة	1	0.257	4.13	6	22	2	0	0	1
				20%	73.3%	6.7%	0%	0%	
مرتفعة جدا	2	0.461	4.23	11	15	4	0%	0	2
				36.7%	50%	13.3%	0%	0%	
متوسطة	7	1.237	2.73	2	5	10	9	4	3
				6.7%	16.7%	33.3%	30%	13.3%	
مرتفعة	6	1.085	3.47	2	18	4	4	2	4
				6.7%	60%	13.3%	13.3%	6.7%	
مرتفعة	3	0.654	4.03	9	14	6	1	0	5
				30%	46.7%	20%	3.3%	0%	
متوسطة	5	0.999	3.63	4	17	4	4	1	6
				13.3%	56.7%	13.3%	13.3%	3.3%	
منخفضة	9	1.362	3.50	6	11	7	4	2	7
				20%	36.7%	23.3%	13.3%	6.7%	
مرتفعة	13	1.799	3.83	1	9	7	8	5	8
				3.3%	30%	23.30%	26.7%	16.7%	
منخفضة	10	1.568	3.53	8	8	9	2	3	9

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

				26.7%	26.7%	30%	6.7%	10%	
مرتفعة	4	0.898	4.00	10	13	4	3	0	10
				33.33	43.3	13.3%	10%	0%	
متوسطة	12	1.757	3.37	8	7	5	8	2	11
				26.7%	23.3%	7.7%	26.7%	6.7%	
منخفضة	8	1.306	2.27	1	4	6	10	9	12
				3.3%	13.3%	20%	33.3%	%30	
متوسطة	11	1.582	3.07	4	8	8	6	4	13
				13.3%	26.7%	26.7%	20%	13.3%	
مرتفعة		1.151	3.522	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.522 بأهمية

نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 1.151.

وقد كانت أغلب نتائج استجابات أفراد العينة مرتفعة ما عدا العبارة 2 كانت فيها

نتيجة الاستجابة مرتفعة جدا فهي تمثل التفكير الاستراتيجي، أما العبارات 7، 9، 12 فكانت

ذات أهمية نسبية منخفضة، في حين العبارات 3، 6، 13، 11 كانت ذات نتيجة متوسطة. بعد

تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت

قيمها ما بين 3.479 و 4.06 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.654 و 1.085،

وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المصنع تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة

لمحور التفكير الاستراتيجي.

المحور الثاني: القدرات الابداعية للمؤسسة

الجدول (02-13): تحليل عبارات المحور الثاني "القدرات الابداعية للمؤسسة"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبرة	
				بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
متوسطة	7	1.4	3.05	4	17	2	4	3	11	
				13.3%	56.7%	6.7%	13.3%	10%		
متوسطة	5	1.252	2.70	11	3	12	4	0	12	
				36.7%	10%	40%	13.3%	0%		
متوسطة	4	1.214	2.60	5	16	2	6	1	13	
				16.7%	53.3%	6.7%	20%	3.3%		
مرتفعة	3	1.155	3.5	5	12	7	5	1	14	
				16.7%	40%	23.3%	16.7%	3.3%		
مرتفعة	1	0.654	4.03	6	22	1	1	0	15	
				20%	73.3%	3.3%	3.3%	0%		

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

مرتفعة	2	0.714	3.9	8	12	9	0	1	16
				26.7%	40%	30%	0%	3.3%	
متوسطة	8	1.517	3	15	7	1	7	0	17
				50%	23.3%	3.3%	23.3%	0%	
متوسطة	6	1.344	3.63	8	11	3	8	0	18
				26.7%	36.7%	10%	26.7%	0%	
متوسطة	9	1.633	3.57	9	9	3	8	1	19
				30%	30%	10%	26.7%	3.3%	
متوسطة		1.209	3.33	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.33 بأهمية

نسبية متوسطة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 1.209

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة من العبارة 14 الى غاية العبارة 61 كلها

مرتفعة أما كل من العبارات 11، 12، 13، 17، 18، 19 فكانت نتائج الإستجابة متوسطة، إذ

أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 2.70 و 3.63 على الترتيب،

وبانحراف معياري 1.344، 1.252 على الترتيب أيضا. وهذا يدل على أن استجابات أفراد

العينة لمحور القدرات الابداعية للمؤسسة يميل إلى قبول محتوى العبارات 12، 11، 13، 17،

18، 19، أما العبارات 14، 15 و 16 من كانت مرتفعة .

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($30 = N \leq 30$) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

● اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية لمصنع الرخام بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية لمصنع الرخام بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية لمصنع الرخام بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (القدرات الابداعية لمصنع الرخام).

X1: المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي).

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ: الخطأ العشوائي.

الجدول (02-14): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

0.018 ^b	3.094	13	2.284	29.689	بين المجموعات	0.715	0.864 ^a
		16	0.738	11.811	داخل المجموعات		
		29		41.500	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع القدرات الابداعية للمؤسسة و المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 86.4% و هي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي يفسر 71.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع القدرات الابداعية للمؤسسة.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig^b 0.018 أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج

الجدول (02-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية في مصنع الرخام.

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
على القدرات الابداعية في مصنع الرخام	الجزء الثابت	1.631	0.000	1.208	0.057
	التفكير الاستراتيجي	2.654	0.000	0.050	0.033

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لمصنع الرخام - عين تموشنت -

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين القدرات الابداعية للمؤسسة و التفكير الاستراتيجي حيث بلغ معامل الانحدار التفكير الاستراتيجي 2.654 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 2.654 من المتغير التابع القدرات الابداعية للمؤسسة.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 0.050 و هي أصغر من t المجدولة 1.208 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.033 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن مؤشري العائد والمخاطرة في البنك هو متغير مفسر للتشخيص المالي و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشخيص المالي على مؤشري العائد و المخاطرة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية لمصنع الرخام بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير القدرات الابداعية للمؤسسة و التفكير

الاستراتيجي:

$$1.631+2.654 X1 = Y$$

خلاصة:

تم مناقشة الجانب التطبيقي في الفصل الثاني بغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتبسيط الضوء على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، وهذا عن طريق إسقاط الدراسة المتمثلة في أثر التفكير الاستراتيجي في المصنع باستخدام القدرات الابداعية لمصنع الرخام -عين تموشنت- و كذا الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضية السابقة للذكر.



خاتمة

التفكير الاستراتيجي هو عملية متكاملة تنبع من الاستخدام الكامل للحدس والإبداع ، وتمكين المنظمات من ذلك اعتماد نماذج عمل جديدة، وإعادة بناء الاستراتيجيات، وتشكيل وجهات نظر مختلفة حول العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تبني موقف متحفظ لفهم الاتجاهات والافتراضات الصعبة، وتحقيق التغيير والتكيف بشكل أفضل و تشجيع واتخاذ التدابير من أجل التغيير والابتكار والتنمية مع نظرة شاملة عالمية للوضع.

من ناحية أخرى، أثبتت الأبحاث والخبرة أنه من أجل تحقيق عملية إبداعية فعالة، لتحقيق ذلك لابد من امتلاك قدرات، تسمى هذه القدرات الإبداعية للمنظمة، وتمكينها من الجمع والتكامل وإعادة التنظيم واستخدام الموارد والمعرفة والمهارات.

لنخلص في الشق النظري إلى أن المؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغييرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى، من هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

أما ميدانيا، توصلنا إلى:

- ✚ يعمل المصنع وفق التفكير الاستراتيجي، وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.
- ✚ قدرة المصنع على التفكير الاستراتيجي مصدرها جهود، من تحصيل المعلومات حول الأسواق و المنافسين و إشراك الموظفين في جلسات لتوليد الأفكار.
- ✚ يعمل المصنع على الابداع في صياغة الاستراتيجية.
- ✚ يجمع المصنع معلومات حول اختيار الزبائن الحالية و المستقبلية.
- ✚ يفتح المصنع على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة مع شركات أخرى في نفس المجال .

الملخص

عنوان الدراسة - دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل قدرات الابداعية للمؤسسة- وهو من الأساليب المتبعة للبقاء على قيد الحياة والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة لاكتساب ميزة تنافسية في السوق، يحاول هذا البحث قياس وتحليل الارتباط والتأثير بين التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل والقدرات الإبداعية للمؤسسة كمتغير تابع، تتجسد أهداف البحث في بعدين ، الأول نظري يتمثل في الإطار المعرفي الذي يوفر موضوعات البحث، والثاني هو الاطار التطبيق الذي تم مع مصنع الرخام بعين تموشنت .

الكلمات المفتاحية: القدرات الإبداعية، التفكير الاستراتيجي، مصنع الرخام بعين تموشنت.

Abstract

The title of the study - The role of strategic thinking in activating the creative capabilities of the organization - which is one of the methods used to survive and adapt to the rapidly changing business environment to gain a competitive advantage in the market, this research attempts to measure and analyze the correlation and influence between strategic thinking as an independent variable and the creative capabilities of the organization as a dependent variable, embodied The objectives of the research are in two dimensions, the first is a theoretical framework that provides the topics of research, and the second is the application framework that was carried out with the marble factory in Ain Temouchent.

Key words: creative abilities, strategic thinking, the marble factory in Ain Temouchent.



الكتب:

- 1- الخفاجي عباس نعمة، الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة، الأردن، 2008.
- 2- الدوري زكريا، علي صالح أحمد، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 3- شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006
- 4- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 5- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003
- 6- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006
- 7- محسن منصور طاهر، الخفاجي نعمة عباس، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 8- عواد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 9- محمد إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 10- عبد الفتاح مغربي عبد الرحمان، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، المنصورة، (بدون سنة نشر).
- 11- عباس حسين جواد و العزاوي نجم عبد الله، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 12- محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)، دارالصفاء، الأردن، 2005.

المجلات:

- 1- المعاضيدي معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى) مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلد 33 ، عدد105، 2011.
- 2- علي الروسان محمود، العجلوني محمود محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26 ، عدد، 20102.
- 3- عكاشة محمود فتحى وآخرون، تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، مجلد2 ، عدد6، 2011.
- 4- طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مرآعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، مجلة الإدارة العامة، مجلد 46 ، عدد2 ، المملكة العربية السعودية، ماي200 .
- 5- حمزاوي شريف، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز (إطار نظري وفرضيات بحثية)، مجلة التواصل، عدد24، جوان2009

- 6- درويش عبد الكريم أبو الفتح، التخطيط الاستراتيجي كاتجاه للفكر الاداري، مجلة الفكر الشرطي م13، عدد 04، الشارقة، 2004
- 7- بن عنتر عبد الرحمان، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد 2008، 01.
- 8- احمدود نافد الوحيددي، وفيق حلمي الأغا، ابراهيم عيد عابدين، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية " دراسة حالة على شركة أوريدوفي محافظة قطاع غزة "، مجلة جامعة الأزهر، مجلد 22، العدد 1، غزة – فلسطين، -29-04-2020.
- 9- درار يحي، واقع القدرات الابداعية و أثرها على انتاجية المنظمة " دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة "، مجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 27 جوان 2017 السنة التاسعة، جامعة باجي مختار بعنابة، 2017.
- 10- معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الابداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز sonalgaz "، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه خلضر، العدد 11، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2016.
- 11- فراح الياس الهناني، د ابو بكر سالم، دور أنظمةتخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية " دراسة تطبيقية على شركة سنطراك البترولية "، حوليات جامعة بشار للعلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، مركز جامعة ميله -الجزائر.
- 12- سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية و التطبيق)، RIST، الجزائر، 1998.

الملتقيات العلمية وأوراق العمل:

1- رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر 2011.

2- رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، خيضر- بسكرة، الجزائر، 29/30 أكتوبر 2002.

3- الزعبي علي فلاح، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 12/12 ماي 2010.

4- عباس نجمة، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر، 18/19 ماي 2011

5- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 17/18 أبريل 2006

6- بومنجل السعيد، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال (واقع الجزائر)، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر ، 12/13 ماي 2010.

7- الدوري مطلق زكريا، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر)، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسية بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.

8- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي حول: التنمية الإدارية: نحو أداء متميز القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 04/01 نوفمبر 2009.

9- ا، م كفاح عباس محمد الجاني، مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، العراق، 2020

10- عرابة الحاج و تمجدين نور الدين، وظيفة البحث و التطوير كأساس ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي العرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف يومي 27 و 28 نوفمبر 2007.

11- هشام بن حميدة و بركاني سمير، اليقظة التكنولوجية (محرك الابداع التكنولوجي)، الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة "دراسة و تحليل تجارب وطنية دولية"، بليدة -الجزائر-، ماي 2011.

12- داوي الطيب و آخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، شلف -الجزائر-، 2007.

13- بلخضر نصيرة و بن حليلة هوارية، الابداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير لجامعة حسيبة بن بو علي الشلف –
الجزائر، -، 2018-11-9/8.

14- عدمان مريزق، دور البحث و التطوير في تأسيس المؤسسات الاقتصادية، المنافسة و
الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،
شلف –الجزائر، -، 2010.

الأطروحات:

- 1- عبد الهادي الفيحان المعموري إيثار، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس،
أطروحة دكتوراه منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999
- 2- مشتت داوي جاسم، التحليل و التفكير الاستراتيجيين و دورهما في تكوين الرؤية،
بغداد،
الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه، 2005
- 3- خضير الكبيسي عامر، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، الرياض،
جامعة نايف
العربية للعلوم، 2006.
- 4- صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال
الفكري، رسالة ماجستير قسم ادارة الأعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد،
بغداد، 2001.
- 5- صدوق فتيحة، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق "
دراسة استطلاعية للآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات "، أطروحة مقدمة لنيل
شهادة الدكتوراه (الطور الثالث) جامعة زيان عاشور شعبة علوم التسيير " تخصص ادارة
المنظمات"، الجلفة الجزائر، 2018.

6- صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2015/2014.

مواقع الإنترنت:

1- الدراجي عباس، مدخل في التفكير الاستراتيجي (الجزء الأول)، أنظر الموقع:

<http://www.4newiraq.com/>

2- سامح محمد، التخطيط الاستراتيجي، مقال نشر في موقع الإدارة والهندسة الصناعية، 2010، أنظر الموقع:

<http://samehar.wordpress.com>

المراجع باللغة الأجنبية:

Books :

- 1- Arrégle J L et al, (2000), les nouvelles approches de gestion des organisations, édition Economica, Paris
- 2- Brilman J, (2003), les meilleures pratiques de management, 4^{eme} edition, édition organisation, Paris

Periodical :

- 1- GÜL Sen A, Cengiz Y, (2008), Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical analysis in Turkich software industry, International Journal of Innovation Management Vol: 12, No 1, March, (without a country)

- 2- Jarabkowski, P, (2004), *Strategic as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Consumer Research*, Journal of consumer Research, Vol: 30, No4, (without a country)
- 3- Maithis, S, (2005), *The Social Processes of Organizational Sense making*, Academy of Management Journal, Vol: 48, No1, (without a country)
- 4- Ambrosini, V, et al, (2009), *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*, British Journal of Management, Vol: 20, No S1, (without a country)
- 5- Romar E J, (2009), *Strategic Intent, Confucian Harmony and Firm Success*, Acta Polytechnica Hungarica, Vol: 6, No 3, (without a country)
- 6- Waters D E, (2011), *Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers*, JFQ/ issue 63, (without a country)
- 7- Liedtka, M.J, (1998), *strategic thinking can it be taught*, long range planning, Vol: 31, N° 1, (without a country).
- 8- Marcelo Amaral Dionisio, (2017), *Strategic Thinking: The Role in Successful Management*, Journal of Management Research, Cidade Universitária – RJ, Brazil.
- 9- Ken Haycock, Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone, (2018), *Strategic Thinking*, Educational leadership capability framework, Education Council, (without a country).
- 10- Nancy, Napier, Mickael Nilsson, (2005), *The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies*, creativity and innovation management, (without a country).
- 11- Yocef Matika, Driss Reghieg Issaad, (06-10-2018), *Réflexion sur l'engagement stratégique de la PME Algérienne sur son secteur d'activité*, journal des études en Marketing & Management, (sans pays).
- 12- Mourad Zaid, Sabrina Terghini,(15-09-2013), *la notion de réflexion stratégique*, dirassat& research, Biskra Algérie.

Article :

- 1- Atoche-K, C, Durtrénit G, (2010), **The complexity of innovation capabilities développement: interaction between strategic capabilities: the case of Hylsa**, 8th international conference globelics, making innovation work for society, 1/3 Malaysia
- 2- Altintas G, (2012), **Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique?**, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec
- 3- Torset C, (2001), **Réflexion et Processus Stratégiques: confrontation de quelques styles de management**, Communications aux 15^{eme} Journées Nationales des IAE – septembre, (without a country)
- 4- Ribiere, Sudapa Chompunuch et Vincent, (2018), **Team Creative Capabilities: Ideas and Concepts**, The ISPIM Innovation Conference – Innovation, The Name of The Game, Stockholm, Sweden.
- 5- Torset christophe, (2005), **la réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique**, XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Paris.
- 6- Christophe Torset, (Jun 2002) **La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes**. XI^{ème} conférence internationale de management stratégique, Paris, France.

Thèse :

- 1- cherrara walid, (2012/2013), **les stratégie de la PME « le cas algérien », mémoire de magister en management**, université d'Oran faculté de science d'économie des sciences de gestion et des sciences commerciales.
- 2- Rajiv Singh, (2010), **The relationship between strategic thinking and peak performance in branch banking**, the North West University at Potchefstroom Afrique du Sud.

Internet Resources :

- 1- Amitabh M, **Strategic Thinking: Is Leadership the missing link An Exploratory Study**,

[www. Manu Amitabh.ea.pdf](#)

2- Balan P, Lindsay N, (2010), **Innovation capability: Exploring the factors that make up this construct in the services sector**, AGSE,

[www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2010/000144.pdf](#)