

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية

لمنظمة الأعمال

دراسة حالة في مجمع الإخوة عموري - بسكرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص ادارة استراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:

د. رايس وفاء

من إعداد الطالبة:

- صولي إيناس

لجنة التقييم:

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا	محاضر	د. سامية بعيسي
جامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا	أستاذ	د. رايس وفاء
جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحنا	محاضر	د. فني فضيلة

الموسم الجامعي: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى : " و لأن شكرتم لأزيدنكم"

حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن يسرت لي إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص الدعاء للأستاذة

"رايس وفاء " التي أنارت لي سبيل المعرفة، فكان عملي ثمرة توجيهها كما لا أنسى التقدم

بالشكر

الجزيل إلى جميع عمال مجمع الإخوة عموري - ولاية بسكرة - الذين قدموا لي يد العون

والمساعدة بتوفير المعلومات الأساسية في هذه الدراسة.

كما اتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أساتذة دفعة 2023 تخصص

" إدارة استراتيجية"

إلى كل من بث في نفسنا

حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو من بعيد

بدعاء أو كلمة طيبة ونسأل الله عز وجل أن يزيدنا علما وأن ينفعنا بما علمنا

إنه ولي ذلك والقادر عليه وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

صولي إيناس

# إِهْدَاء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله  
فأظهر بسماحته تواضع العلماء. وبرحابته سماحة العارفين  
إلى قدوتي الاولى، الذي من أحمل إسمه بكل فخر و إعزازا سندي و منبع أماني  
إلى من أعطاني ولا زال يعطيني - أبي الغالي أدامك الله  
و حفظك من كل سوء -

إلى التي راني قلبها قبل عينها، و حضنتني أحشاءها قبل يديها، إلى شجرة التي لا تذبل  
إلى الظل الذي أوى إليه في كل حين منبع العطف والحنان - أطل الله عمرها -  
أمي الغالية

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع وكنت من كل ينبوع أسقي لأرتقي  
إخوتي الأعمام - بلقاسم امين، مصعب -

إلى هيبات السماء، أزاهير بيتنا وسر سعادتي وتوأم روعي أخواتي الفاضلات  
- إخلاص، رتيبة، رفيعة -

إلى فرحتنا البرعوم الصغير إن اختي - محمد اصف -  
و أخيرا و ليس أخرا أهدي هذا العمل المتواضع  
إلى كل من يتكبد عناء قراءته سواء لتقييمه أو لنقده أو لزيادة علمه أو لإشباع فضوله

## المخلص:

جاءت الدراسة تحت عنوان (دور التفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغييرات بيئة العمل السريعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. وقد سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة بـ (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير). وتجلي هدف الدراسة ببعدين، أولهما نظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي، تمثل في دراسة وتحديد تأثير التفكير الاستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع الأخوة عموري. واستهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات، ثم بلورة الإطار النظري في ضوء هذه التساؤلات، وصياغة فرضيات اختبرت العلاقات ارتباطاً وتأثيراً. وقد تم تحليل 35 استبانة لمجمع الأخوة عموري - فرع الاجر الاحمر - بسكرة - ، بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، و معامل التحديد R، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). و قد توصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى دور وارتباط ذات دلالة إحصائياً بين التفكير الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه و بين القدرات الإبداعية للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الإستراتيجي، القدرات الإبداعية، مجمع الأخوة عموري.

## **Summary:**

The study came under the title (The Role of Strategic Thinking in Developing the Institution's Creative Capabilities), which is one of the approaches used to survive and adapt to the rapid changes in the work environment and achieve a competitive advantage in the market.

The study sought to measure and analyze the correlation and impact relationships between strategic thinking as an independent variable and the sub-variables emanating from it, represented by (strategic intent, systemic perception, driving assumptions, thinking about time, smart opportunities), and the creative capabilities of the organization as a dependent variable through its components (absorptive capacity, adaptive capacity, thinking capacity).

The objective of the study was manifested in two dimensions, the first of which was theoretical, and represented by presenting an intellectual framework for the subject of the study, and the second was field or applied, represented in studying and determining the impact of strategic thinking on the creative abilities of the Amouri Brotherhood.

The study aimed to answer the questions, then crystallize the theoretical framework in the light of these questions, and formulate hypotheses that tested the relationships in connection and influence.

Thirty-five questionnaires were analyzed for the Amouri brothers complex - the branch of the red wage in Biskra -, relying on the questionnaire as a tool for measurement, and using a number of statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of determination R, percentages, and correlation coefficient. Data using SPSS.

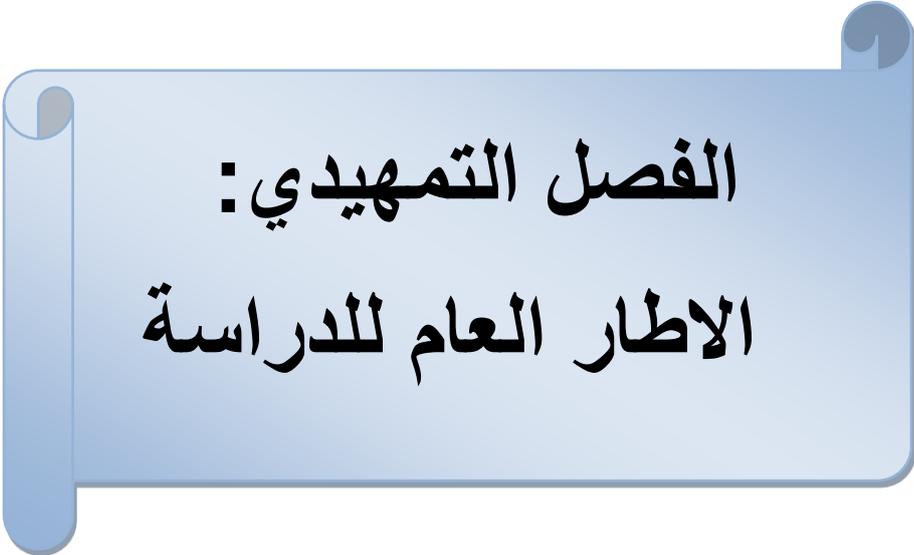
The results of testing, analyzing and interpreting hypotheses revealed that there is a statistically significant correlation and impact between strategic thinking and its sub-variables and the creative capabilities of the institution.

**Keywords:** strategic thinking, creative abilities, Amouri brother's complex

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
	فهرس المحتويات
<b>الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة</b>	
أ	مقدمة
ب	طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
ب	فرضيات الدراسة
ت	منهجية الدراسة
ت	أهمية البحث
ج	أهداف البحث
ج-د	هيكل البحث
<b>الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التفكير الإستراتيجي</b>	
17	<b>تمهيد</b>
20 - 18	<b>المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي</b>
18	المطلب الأول: مفهوم التفكير الإستراتيجي
19	المطلب الثاني: أهمية التفكير الاستراتيجي وأهدافه
20	المطلب الثالث: خصائص التفكير الإستراتيجي
24 - 21	<b>المبحث الثاني: أساسيات التفكير الإستراتيجي</b>
21	المطلب الأول: التطور التاريخي للتفكير الإستراتيجي
22	المطلب الثاني: عناصر التفكير الإستراتيجي
23	المطلب الثالث: أنماط التفكير الإستراتيجي
30 - 25	<b>المبحث الثالث: آليات وأبعاد التفكير الاستراتيجي</b>
25	المطلب الأول: ابعاد التفكير الإستراتيجي
28	المطلب الثاني: خطوات وممارسات التفكير الإستراتيجي
29	المطلب الثالث: معوقات التفكير الإستراتيجي
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: مفاهيم حول القدرات الإبداعية</b>	
33	<b>تمهيد</b>
36 - 34	<b>المبحث الأول: ماهية القدرات الإبداعية</b>
34	المطلب الأول: مفهوم القدرات الإبداعية
35	المطلب الثاني: خصائص القدرات الإبداعية
36	المطلب الثالث: أنواع القدرات الإبداعية

41 - 37	<b>المبحث الثاني: مراحل تشكيل القدرات الإبداعية</b>
37	المطلب الأول: مكونات تشكيل القدرات الإبداعية
40	المطلب الثاني: متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية
41	المطلب الثالث: صعوبات تنمية القدرات الإبداعية
45 - 42	<b>المبحث الثالث: دور التفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية</b>
42	المطلب الأول: مساهمة القصد في تنمية القدرات الإبداعية
43	المطلب الثاني: مساهمة التصور التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية
44	المطلب الثالث: مساهمة قيادة الإفتراضات في تنمية القدرات الإبداعية
45	المطلب الرابع: مساهمة التفكير في الوقت والفرص الذكية في تنمية القدرات الإبداعية
46	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
48	تمهيد
57 - 49	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمجمع الإخوة عموري</b>
49	المطلب الأول: التعريف بمجمع الإخوة عموري
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع الإخوة عموري
52	المطلب الثالث: وظائف ومهام مجمع الإخوة عموري
57	المطلب الرابع: خصائص و أهداف مجمع الإخوة عموري
65 - 58	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
58	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثاني: المعلومات و مصادر جمع البيانات
63	المطلب الثالث: الإستبيان كأداة للدراسة
83 - 66	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
66	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
68	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان
77	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
84	خلاصة الفصل
86	<b>الخاتمة العامة</b>
<b>فهرس الجداول والأشكال</b>	
<b>قائمة المصادر والمراجع</b>	
<b>فهرس الملاحق</b>	



**الفصل التمهيدي:**  
**الاطار العام للدراسة**

**مقدمة:-**

تنشط المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وتعدد مجالات أنشطتها في محيط يهدد استمراريتها ويعيقها على بلوغ أهدافها. فمن جهة التطورات التكنولوجية السريعة التي أصبحت تشهدها أغلب القطاعات الاقتصادية، حيث أصبح من الصعب على المؤسسة مواكبتها لأن التكنولوجيا بعد قوائم بذاته في محيط المؤسسة التي يتعين عليها المتابعة المستمرة لتطوراتها وتقلباته. ومن جهة تعاني المؤسسات من نقص الموارد، فنجاح المؤسسة واستمراريتها مرتبطان بما تملكه من توظيف الموارد الاستراتيجية المتميزة، حيث كشفت الدراسات أن الأموال ليست التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما موارد الاستراتيجية، طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها. كما أن المؤسسة عرضة للمضايقة من قبل المنافسين الذين يزحمونها في المكانة، الأسعار والارباح.

هذا جميعه خلق تحديات على المؤسسات دفعتها للبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من التغلب على هذه العوائق وتحقيق ميزة تنافسية، ومن بين هذه الآليات ضرورة تبني تفكير استراتيجي خاصة في المجال الاقتصادي. إذن فالبعد الاستراتيجي في المجال التسيير أصبح ضرورة ملحة وليس اختيار يمكن الاستغناء عنه، لذا على المؤسسة الاقتناع بأنه الآلية التسييرين. التي تضمن لها الاستمرارية والميزة التنافسية، من خلال تفعيل مقومات نجاحها التي من أهمها قدرة المؤسسة على الإبداع. فلا شك أن عملية الإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل بعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على أسس التفكير المنطقي السليم. فالوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير يعتبر استثماراً ينشأ عنه تقدير دقيق للفرص المستقبلية واستغلال أفضل للطاقات والقدرات والعمل على توجيهها بما يخدم تميز المؤسسة وقدرتها على الإبداع. خاصة مع اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الذي استوجب تسارع عمليات الإبداع والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بالعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم بما يخدم تنافسية المؤسسة.

ووفقاً لهذا الطرح فإن المنطق السليم يفرض على المؤسسة أن تجعل التفكير والوقت معاً في خدمة استراتيجيتها الإبداعية. بناء على هذا المنطق فقد تمحور مسار هذه الدراسة

حول دور التفكير الاستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة، فالاستراتيجي الجيد هو الذي يدرك بأنه المسئول عن إعداد الاستراتيجيات للمؤسسة وتنفيذها بما يتناسب مع تغيرات بيئة الأعمال، مما يتطلب منه امتلاك قدرات وخصائص تمكنه من ذلك وأنه لن يتمكن من تحقيق ذلك عن مشاركة موظفي المؤسسة. من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

**1- الإشكالية:** هل يوجد دور للتفكير الاستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة

محل الدراسة؟

لذلك لابد علينا أن نجيب على بعض التساؤلات يمكن أن تساعدنا على حل مشكلة الدراسة كما يلي:

✓ هل يوجد دور لبعدها القصد في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد دور لبعدها التصور النظمي في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد دور لبعدها قيادة الافتراضات في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد دور لبعدها التفكير في الوقت في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد دور لبعدها الفرص الذكية في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؟

**2- فرضيات البحث:** ومن أجل تحقيق البحث لغاياته وأهدافه، نقترح الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية:** يوجد دور للتفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة.

✓ **الفرضيات الفرعية:** تتمثل الفرضيات الفرعية في ما يلي:

- يوجد دور لبعدها القصد الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- يوجد دور لبعدها التصور النظمي في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة.

- يوجد دور لبعء قيادة الإفتراضات في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة .
- يوجد دور لبعء التفكير في الوقت في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- يوجد دور لبعء الفرص الذكية في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة.

**3- منهجية الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي القائم على أسلوب الإبعاد في تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة على ضوء بعض الأدبيات المتاحة للموضوعين من أجل اختبارها فيما بعد على المؤسسة محل الدراسة لمحاولة الإجابة على الفرضيات.

**4- أهمية البحث:** يكتسب البحث أهمية علمية سواء من الناحية النظرية أو من الناحية الميدانية تمثلت في:

✓ **أهمية نظرية:** والتي ستكشف عن إجابات التساؤلات المطروحة التي تعد مدخلا نظريا لكل من التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة بما يكفل سد ولو جزء بسيط من حاجة المتتبعين لهذا النوع من الدراسة.

✓ **أهمية ميدانية:** تتمثل باختبار علاقتي الإرتباط والاثر القائمتين بين كل من التفكير الإستراتيجي ودرجة تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة كما أن هذا البحث يعد محاولة لإثراء من يهمهم الامر من مسيري المؤسسات وضرورة تبني تفكير إستراتيجي وماله من دور خاصة في ظل التقلبات التي يشهدها المحيط اليوم.

**5- أهداف البحث:** يهدف البحث الى:

✓ معرفة مستوى إدراك المؤسسات لأهمية تبني التفكير الاستراتيجي في ظل الظروف التي تشهدها وعلى رأسها المنافسة.

✓ معرفة ما إذا يوجد دور للتفكير الاستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

**6- هيكل البحث:** يمكن تقسيم هذا البحث إلى جزأين، الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية والثاني الدراسة الميدانية:

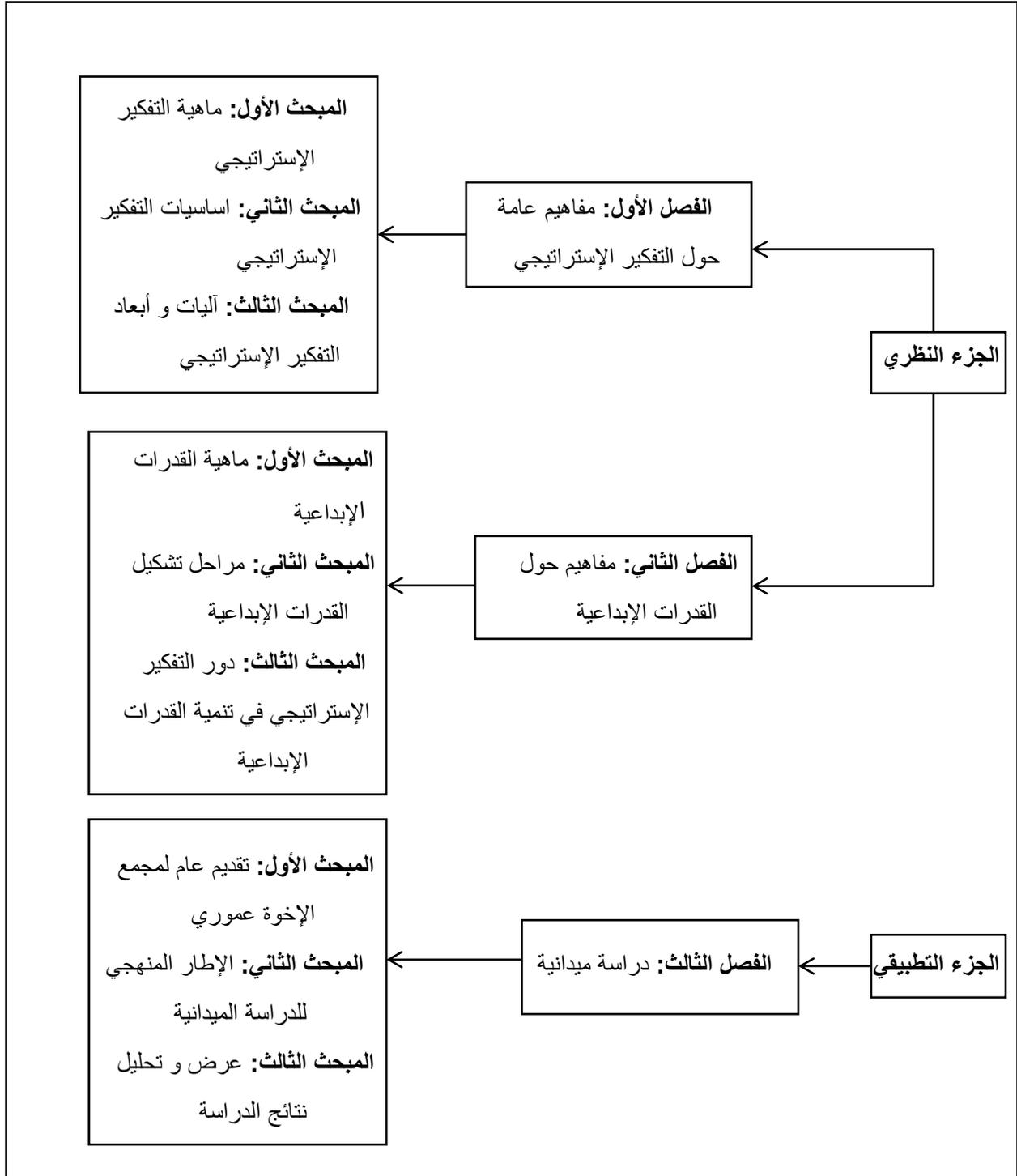
## ✓ الجزء الأول: الجزء النظري

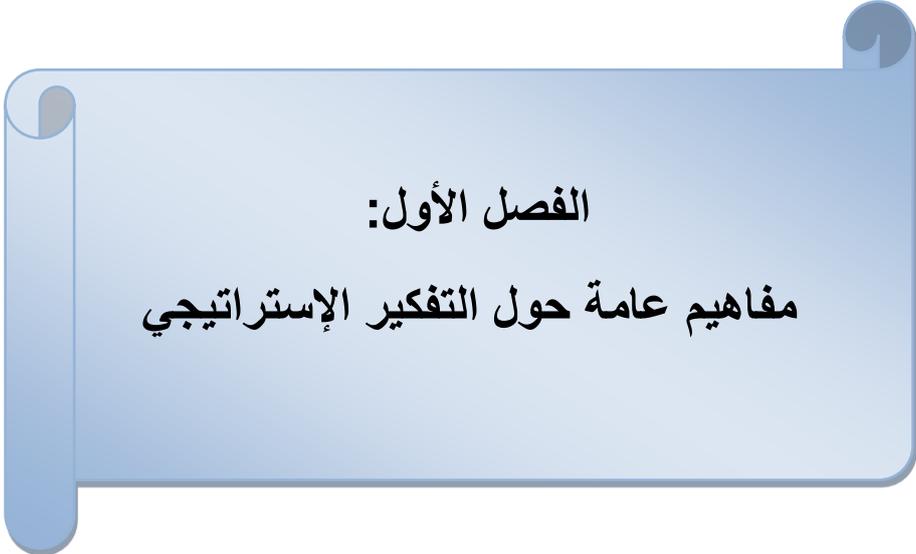
في الفصل الأول تطرقنا للأدبيات النظرية للتفكير الاستراتيجي وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى إطار المفاهيم التفكير الاستراتيجي؛ وكذلك اهميته واهدافه بالإضافة إلى خصائصه أما المبحث الثاني فتناولنا مراحل التي يمر بها التفكير الإستراتيجي وأهم عناصره وانماطه والمبحث الثالث تناولنا أهم الأبعاد الرئيسية للتفكير الإستراتيجي وهي متكونة من خمسة أبعاد، وذكرنا الخطوات والممارسات التي يتبعها المفكر لتحقيق التفكير الإستراتيجي واخيرا المعوقات التي يوجهها التفكير الإستراتيجي.

في الفصل الثاني تطرقنا للأدبيات النظرية للقدرات الإبداعية وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا لإطار مفاهيم القدرات الإبداعية، وكذلك خصائصه وأنواعه أما المبحث الثاني فتناولنا المكونات الأساسية لتشكيل القدرات الإبداعية ومتطلباته وصعوباته، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه عن دور التفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية.

## ✓ الجزء الثاني: الجزء التطبيقي

في الفصل الثالث والآخر تطرقنا إلى الجزء النظري حول الدراسة الميدانية وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا تقديم عام لمجمع الأخوة عموري بسكرة (التعريف بالمجمع وهيكله التنظيمي وأهم الوظائف والمهام، الخصائص والاهداف للمجمع) ففي المبحث الثاني تطرقنا للإطار المنهجي للدراسة الميدانية وذكرنا فيه (مجمع وعينة الدراسة وأهم المعلومات ومصادر جمع البيانات، الاستبيان كأداة للدراسة)، وفي المبحث الثالث تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة وذكرنا فيه (الاساليب الاحصائية المستخدمة، تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات).





**الفصل الأول:**  
**مفاهيم عامة حول التفكير الإستراتيجي**

## تمهيد

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الادارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي، ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات. وتزامن هذا الانتشار مع صدور كتاب لمؤلفه البروفيسور ايغو انسوف ( IgorAnsoff ) تحت عنوان استراتيجية المنظمة ( Strategy Corporate ) عام 1965. ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين، حيث لم يجدوا ضالتهن المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع . وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الاخطاء و المزالق ( Fallacies and Pitfalls ) التي اكتنفت تطبيقاته، وبما يخدم التوجهات الاخطاء والاهام الاستراتيجية في المنظمة. (محمد ط، انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، 2009، صفحة 55)

وتبلور التفكير الاستراتيجي كموضوع علمي يدرس في العديد من الجامعات والمعاهد العالمية في العقد الاخير من القرن العشرين، مع بداية حدوث التغيير الجذري واعادة الهيكلة الشاملة في نشاطات وفعاليات وبيئات الدول والمؤسسات مما أفرز الحاجة إلى ابتكار مستويات جديدة وعالية من التفكير المستقبلي والإبداعي الشمولي، فظهر التفكير الإستراتيجي في اطار توسع حالة عدم التأكد البيئي، وكذا التطور الطبيعي للإستراتيجية في مختلف مراحلها، انطلاقاً من مرحلة التخطيط الإستراتيجي في مرحلة السبعينيات من القرن الماضي وصولاً إلى مرحلة التسيير الإستراتيجي في الثمانينات وانتهاء بمرحلة التفكير الاستراتيجي في التسعينيات من القرن نفسه، وبذلك بدأت تظهر ملامح التفكير الإستراتيجي. (وليد مرغني، 2017، صفحة 117)

أصبح من الضروري على مدراء المؤسسات أن يمارسوا التفكير الاستراتيجي ليتمكنوا من مسابرة التحديات المفروضة على مؤسسات، فالمدبر اليوم أصبح مسئولاً عن إعداد الاستراتيجية للمؤسسة وتنفيذها بما يتناسب مع احتياجات السوق ومواكبة التغيرات في الأذواق والرغبات، مما يتطلب منه امتلاك قدرات وخصائص تمكنه من ذلك. وهذا ما أشار إليه سعيد السالم بأن "العملية الاستراتيجية ليست عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، بل تقوم على قدرة المدير على مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل إبداعي. إذ يسعى الاستراتيجي ابتداء من تفهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي يجابهها، ثم يحاول استخدام أقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن، خاصة لما تكون المشكلات أو المواقف التي تواجه المنظمات ذات طبيعة معقدة" في الأخير من خلال هذا المدخل التعريفي للتفكير الاستراتيجي سنحاول فيما يلي

تأطيره على النحو الآتي: (ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية دراسة حالة مجمع صيدال، 2014 - 2015، صفحة 69)

### المبحث الأول - ماهية التفكير الاستراتيجي:

قام الباحث في المبحث الأول بطرح مجموعة من المفاهيم حول التفكير الإستراتيجي حيث كان هناك اختلاف بين المفكرين في مفهومه، فقد اطلق كل مفكر تعريفه الخاص من وجهة نظره، واخذنا أيضا أهمية وأهداف التفكير الإستراتيجي في المؤسسة ويتميز التفكير الإستراتيجي أيضا بمجموعة من الخصائص الجوهرية.

### المطلب الأول - مفهوم التفكير الاستراتيجي:

مفهوم التفكير الإستراتيجي اختلف حسب آراء الباحثين نتيجة للأزمان المختلفة والظروف المتباينة وأيضاً الأماكن والمناطق ولتقريب المفهوم أكثر سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف . يرى (Garratt 1995) أن التفكير الإستراتيجي هو "عملية يمكن من خلالها لكبار المديرين التنفيذيين أن يتفوقوا على العمليات الإدارية اليومية والأزمات لإكتساب منظور مختلف للمنظمة وبيئتها المتغيرة". ويقترح Porter (1987) أن "المادة اللاصقة هي التي تجمع بين العديد من الأنظمة والمبادرات داخل الشركة" (Lawton, 2005, p. 1)

يرى هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg) (1994) أحد السلطات الرائدة في مجال الإدارة الإستراتيجية، يؤكد بوضوح أن التفكير الإستراتيجي ليس مجرد تعبير حيوي لكل شيء يقع تحت مظلة الإستراتيجية، بل طريقة خاصة في التفكير محددة وواضحة في الشرح. يقول أن الفرق بين الخطيطة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي هو أن التخطيط الإستراتيجي هو " البرمجة المنهجية للإستراتيجيات المحددة مسبقا والتي يتم تطوير خطة العمل من خلالها"، ومن ناحية اخرى يعتبر ان التفكير الإستراتيجي هو "بانه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الإستراتيجية" كما يرى أن مناهج التخطيط التقليدية تميل الى الهدم بدل من دمجها بشكل مناسب والتفكير الإستراتيجي وهذا يميل إلى إضعاف التنظيم التنظيمي الناجح التكيفي. (Lawrence, 1999, pp. 3-4)

عرفه حسين والسيد بأنه " توافر قدرات ومهارات تمد صاحبها بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل الدقيق وإمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة معها" (جنيب، 2020، صفحة 11)

كما أشار إليه بون (Bonn) " بأنه هو الطريق لحل المشكلات الاستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب (Convergent) مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد

( Divergent Thinking )، ومثل هذا التوجه في العملية فإنه يركز على البحث في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم وإتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد، والغموض والتنافس، لذلك فالتفكير الإستراتيجي يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ". (ترغي، صفحة 176)

كما يعرفه توريس (Torest) " بأنه عملية إدراكية فردية أو جماعية تهدف إلى تحليل الحاضر لأجل التحضير للمستقبل في حين يعتبره الان وبلسون (Wilson Ian) بأنه التفكير حول الإستراتيجية" وهذا ما أشار إليه كل من هامل و برهلد (Pralhad & Hamel) 1989 بأنه "صناعة الهندسة المعمارية للإستراتيجية". (ترغيني، 2014 - 2015، صفحة 82)

و بالتالي إن التفكير الإستراتيجي هو الطريق الإبتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها المؤسسة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء وإستمرارية ونمو المنظمة. ويرتبط التفكير الإستراتيجي بمدى توافر المعلومات والمهارات والإتجاهات الضرورية للقيام بمسؤوليات ومهام الإدارة الإستراتيجية. وتعمل الإدارة الإستراتيجية على إستخدام برامج التفكير الإستراتيجية التي تمكنها من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتنبؤات بأثرها المستقبلي على المؤسسة بما يمكنها من إعداد الإستراتيجيات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب. (هلال، 2007 - 2008، صفحة 31)

**المطلب الثاني - أهمية التفكير الإستراتيجي و أهدافه :**

### 1- أهمية التفكير الإستراتيجي:

إن التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة. ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية :

(الجنابي، 2020، صفحة 16)

- ✓ رسم خطط أولية ثم ترتيبها وتحديدنا ونشرها بين العاملين داخل المنظمة.
- ✓ يطور القدرات في المنظمة من أجل تشكيل المستقبل.
- ✓ يوضح الرؤية في المنظمة بحيث يجعل لها نظرة مستقبلية فالتفكير الاستراتيجي مثل البصر لدى الإنسان.
- ✓ تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف وإتخاذ القرارات.
- ✓ تحسين الأداء من خلال عمليات التطوير والتحديث المستمر في المنظمة.

✓ الإستغلال الجيد لعنصر الوقت وهذا يجعل التعامل مع الأحداث والوقائع بطريقة فورية وسريعة.

✓ الإستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

## 2- أهداف التفكير الاستراتيجي:

يهدف التفكير الإستراتيجي إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وتتمثل في : (هلال، 2007 - 2008، صفحة 34)

✓ تحديد العملاء المحتملين وجذبهم والاحتفاظ بهم وزيادتهم سنويا وهذا ما يسمى (تحديد اتجاه المؤسسة).

✓ التركيز على ما يجب تدعيمه أو تعديله أو تطويره أو تغييره (إدارة برنامج التغيير).

✓ التوزيع الصحيح للموارد (من خلال الإستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة).

✓ توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والابداع والتعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية من أجل التحضير للمستقبل.

✓ الغرض من التفكير الاستراتيجي هو تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة.

## المطلب الثالث - خصائص التفكير الإستراتيجي:

يتسم التفكير الإستراتيجي بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي: (محمد ص، 2019، الصفحات 281-282)

✓ **الجوهريّة** : يتعامل التفكير الإستراتيجي مع القضايا الأساسية التي تمثل عوامل النجاح الرئيسية والتي تشمل إستمرار حياة المنظمة.

✓ **الشمولي**: يجب أن يشمل الفكر الإستراتيجي جميع أنشطة المنظمة ويؤثر على متغيراتها الرئيسية، حيث أن المشاركة في التفكير الإستراتيجي في المنظمة يولد طريقة أكثر سهولة وفعالية في الإستجابة للتغيرات البيئية كما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية. ويسمى أيضا تفكير نظمي: يعتمد على الرؤية الشمولية في إطار منظم والإنطلاق من الكليات إلى الجزئيات في تحليل الظواهر.

✓ **المستقبلية**: يقصد النظرة المستقبلية طويلة المدى، وفي هذا السياق يقول هامل وبرهلد

(Prahalad&Hamal) : "إن المديرين لا يستخدمون أكثر من 3% من وقتهم في التفكير المستقبلي، فمن لا يرى مستقبله الآن غير جدير به غدا". ويسمى أيضا بالتفكير التصوري: كونه يبدأ بالمستقبل وينبثق من الحاضر حيث يعتمد على الرؤية الخارجية للتعامل مع البيئة الداخلية.

✓ **الإبداعية**: أي التفكير الإستراتيجي يستخدم الخيال الواسع والإبداع مثل: التفكير في إنتاج سلع وخدمات جديدة، التفكير في فتح أسواق جديدة وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة. وتسمى أيضا تفكير

إفتقاري أو تباعدي: وذلك من خلال إعتماده على قدرات خارقة في تخيل والصور وإدراك معاني الأشياء وعلاقتها المختلفة، وبالتالي فهو يعتمد على الإبداع والإبتكار والبحث في أفكار جديدة.

وهناك مجموعة من الخصائص أو السمات الأخرى ونذكر منها: (وليد مرغني، 2017، صفحة

(121)

✓ **تفكير تنافسي:** حيث يمكن إعطاء هذه الميزة أهمية كبيرة لها من خلال إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة.

✓ **تفكير تفاولي:** وهذا من خلال الإيمان بطاقات العنصر البشري وقدرته على اختراق المجهول والاحتمالات الممكن حدوثها.

✓ **تفكير تركيبى و بنائى:** وذلك بالإعتماد على الإستبصار والحدس لإستحضار الصورة البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

#### المبحث الثاني - أساسيات التفكير الإستراتيجي:

تناول الباحث في المبحث الثاني عن أساسيات التفكير الإستراتيجي حيث يمر بمجموعة من المراحل الأساسية للوصول إلى القرار الصائب ولا بد من وجود مجموعة من العناصر المهمة فقد كان لكل مفكر عناصره التي نظر إليها من وجهة نظره وتطرق الباحث إليها في مطلب عناصر التفكير الاستراتيجي وأيضا وجود مجموعة من الأنماط التي يتبعها التفكير الإستراتيجي.

#### المطلب الأول - التطور التاريخي للتفكير الإستراتيجي:

إن التفكير الإستراتيجي يمر بمراحل عديدة ومتعددة قبل أن يخرج إلى النور ويستخدم كأداة من الأدوات الأساسية في المؤسسة ويمكن أن نلخص أهم المراحل التي مر بها التفكير الإستراتيجي إلى ما يلي : (عياد، 2021، صفحة 67)

✓ **مرحلة الفهم المبكر:** هاته المرحلة كانت في نهاية الثمانينات، حيث تم الإهتمام بالتمييز بين مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والعلاقة التي تربطها ببعضها البعض، وتعتبر محاولة لفهم التفكير الإستراتيجي، ورغم إفتقاره إلى التطوير والنضج، فقد ساهم في تنمية وفهم التفكير الإستراتيجي.

✓ **مرحلة التطور المنطقي:** تطور التفكير الإستراتيجي في هذه المرحلة تطورا منطقيا مع تطور الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية. وقد توسع ليشمل صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للمؤسسة. أصبحت متداخلة مع التحليل الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية. لذلك فهو يغطي بشكل عام جميع الفعاليات.

✓ **مرحلة التمييز البسيط:** في هذه المرحلة أصبح التفكير الإستراتيجي واضحا، حيث ميز مينتزبرغ Minzberg بين التخطيط الإستراتيجي كعملية تحليل تهدف إلى الإستراتيجيات المبرمجة،

وقد أصبح الناتج النهائي لتلك الخطة، وبين التفكير الإستراتيجي باعتباره عملية تجميعية تعتمد على الحدس والإبداع، ويؤدي كنتيجة لتصور كامل للإستراتيجية.

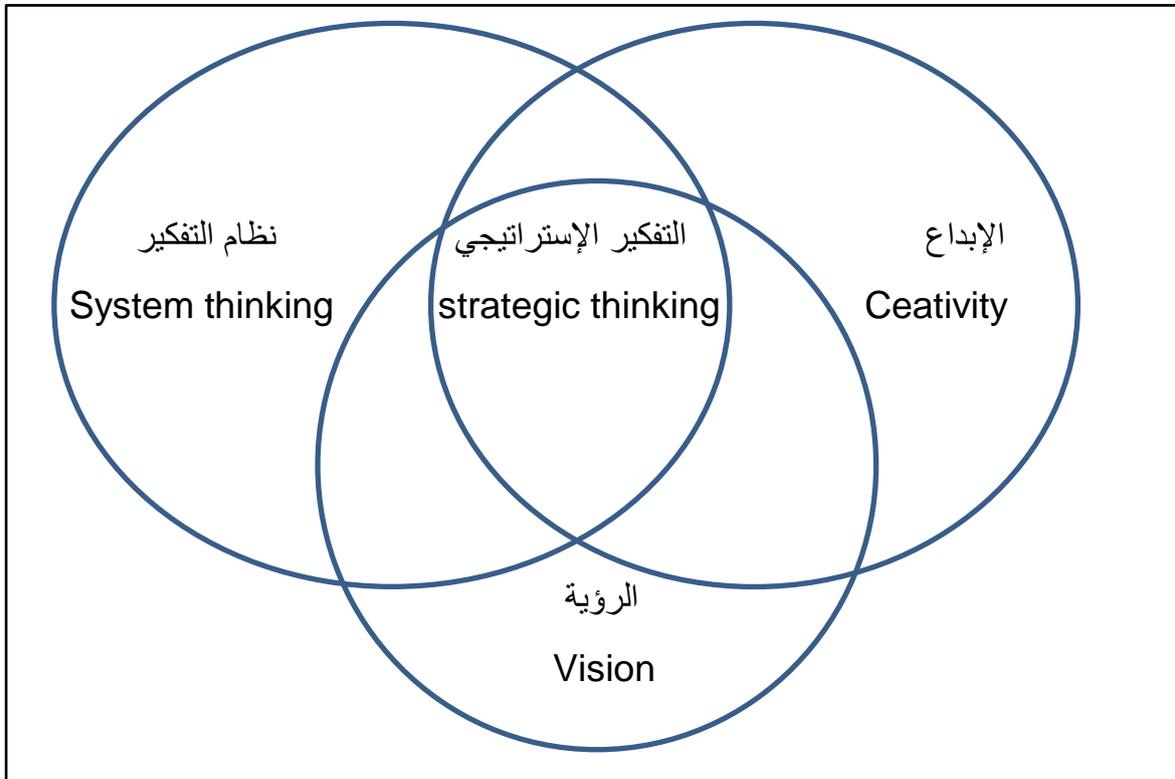
✓ **مرحلة الفعل المؤسسي:** ان تطور التفكير الإستراتيجي في هذه المرحلة يعد خطوة مهمة نحو إستقلاليته وتميزه كنشاط أو عمل إستراتيجي له خصوصية داخل نشاط المنظمة نتيجة المتغيرات المتعددة والحاجة المتزايدة للأنشطة المرتبطة بالقدرات العقلية والأنشطة التي لها تأثير مباشر على التفكير مثل الأحداث والخيال والإلهام والحدس والإدراك والتنبؤ، والمؤسسات اصبحت في حاجة ماسة إلى التفكير الإستراتيجي، وأصبح من الضروري لجميع القادة إتقان قدرات التفكير الإستراتيجي هو الذكاء العالي والرؤية البعيدة، والتفكير الزمني والإبتكار، خلق البدائل والمحاكاة والتنبؤ.

#### المطلب الثاني - عناصر التفكير الإستراتيجي:

هناك العديد من عناصر التفكير الإستراتيجي وقد تطرقنا إلى ثلاث عناصر للتفكير الإستراتيجي على الشكل التالي: (ترغيني، 2014 - 2015، الصفحات 101-102)

**1- عناصر التفكير الإستراتيجي حسب بون (Bonn 2001):** أما عن عناصر التفكير الإستراتيجي التي تناولها بون Bonn في دراسته الشهيرة "تعزيز التفكير الإستراتيجي من خلال مداخل متعددة" فقد إشملت على التفكير الشامل، الإبداع، ورؤية المستقبل.

#### الشكل رقم 01 : عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر: (العشي، 2013، صفحة 25)

**2- عناصر التفكير الإستراتيجي حسب جرايتس (Graetz2002):** تبني جرايتس Graetz

مجموعة من العناصر حيث يشير إلى أن القدرة على التفكير الإستراتيجي تعتمد على التفاعل بين خصائص الأفراد والمستوى التنظيمي، حيث يحدد أربعة روابط للفرد مع التفكير الاستراتيجي المتعلقة بالقدرات الفردية، هذه القدرات تشمل:

✓ القدرة على تحديد الفرص الخارجية ودمجها في الأعمال التجارية.

✓ بناء خيارات متعددة.

✓ التفكير الجانبي laterally وبشكل حدسي.

✓ التعامل مع الجدة novelty والغموض.

**3- عناصر التفكير الإستراتيجي حسب ملان رينيه (Malan Renée 2010):** انطلاقاً من

أعمال المذكورة سابقاً تبني ملان رينيه Malan Renée مجموعة من العناصر تتمثل في:

✓ التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة.

✓ التفكير الشمولي.

✓ التفكير بشكل تحليلي وخلق.

✓ التفكير على المدى الطويل بخصوص المستقبل.

**المطلب الثالث - أنماط التفكير الإستراتيجي:****1- تعريف أنماط التفكير الإستراتيجي:** هي تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد

لحظة النظر للمشكلات، التي تستوجب إتخاذ القرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد إستحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية. (محمد ص.، 2019، الصفحات 282-283)

**2- أنماط التفكير الإستراتيجي:** وتتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف والأوضاع التي

يجابهها المفكرون الإستراتيجيون وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وتصنف على النحو التالي: (جنيب، 2020، صفحة 17)

✓ **نمط التفكير الشمولي:** في طريقة التفكير هذه يهتم القائد الإستراتيجي بتحديد الإطار العام

للمشكلة، وبهذا يعتمد على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة

أطر النتائج المستهدفة. يهيمن على تعامل القائد الإستراتيجي في الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة

الإستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات الذهنية للقائد في فهم وإستيعاب معاني

الرموز والعلاقات المحتملة التي تؤدي إلى ذلك. يرتبط نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال. التي

تتعرض بوضوح في تصميم الأنشطة والممارسات في العمل.

✓ **نمط التفكير التجريدي:** في هذا النمط من التفكير، يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي قائم على فلسفة صانع القرار أو توجهاته، غالباً ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله أو قيمه التي يتم تحديدها في ضوء حدسه أو خياله. يعتمد أسلوب التفكير على أسس تراكم المعرفة لدى القائد في فهم المشكلات وتحليلها في إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في هياكل الأفكار والمفاهيم. لا يزال الإطار الكمي يحتل مساحة مهمة في تحديد الخيارات، ويميل القائد إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في وقت واحد والتي تتطلب التفكير المجرد في نفس الوقت. يقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الإستراتيجي الذي يقوم على تغيير جذري في مسار الوضع القائم، مثل التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

✓ **نمط التفكير التشخيصي:** يقوم أصحاب هذا النمط من التفكير بإجراء تحليل شامل للموضوع الذي سيتم تحديده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو أسباب إتخاذ القرار، وبالتالي إختيار البديل المناسب للوصول إلى الحلول الحتمية، وكذلك القدرة على توقع نتيجة العلاقات المسببة وتصنيفها لغرض إختيار البدائل الإستراتيجية الرئيسية وأخرى طارئة لمنع المفاجآت عند حدوثها. لذلك يعتمد متخذ القرار على قانون السببية في تحليل واستقصاء قوة العلاقة وأهميتها، وعند إختيار الحل النهائي للمشكلة ينظر إلى مدى إستجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، بمعنى أن الهدف الأساسي لمتخذ القرار في هذا النمط هو الوصول إلى حكم قائم على التسلسل الهرمي. الوجود المطلق للمتغيرات في العالم الحقيقي.

✓ **نمط التفكير التخطيطي:** يقصد به التفكير الموجه نحو تحديد النتائج المحتملة كمرحلة أولى في التفكير، ثم إعداد المتطلبات للوصول إلى تلك النتائج، وإتاحة لعنصر المرونة في تحديد الأسباب والمعلومات ومصادرها وحلولها أو أهدافها لحصرها لأغراض إتخاذ القرار. (محمد ص، 2019، الصفحات 282-283)

ومن خلال ما سبق يعتمد نمط التفكير الإستراتيجي على مخرجات العقل من خلال العملية المعرفة العقلية أو مهارة التفكير العليا، وأن النمط الشمولي يستخدم رؤساء الأقسام لإستخدام ما يمتلكونه من معرفة مهارات فكرية. تتعلق بالرؤية الشاملة للمنظمة من خلال إتخاذ القرار في المشكلة التي تواجهها. بينما التفكير التجريدي فهو نمط يعتمد على التغيير الجذري والتعمق بسبب حدوث المشكلة الأساسية، أي أنه يتماشى مع النمط الشمولي. ولكن مع التجريد وتعمق أكثر، يعتمد النمط التشخيصي على تحليل الموقف أو المشكلة ثم إختيار البديل الأنسب وفقاً للتخطيط. أما نمط التفكير التخطيطي فهو نمط يعتمد على تحديد النتائج وتهيئتها لمتطلبات الوصول إلى النتائج.

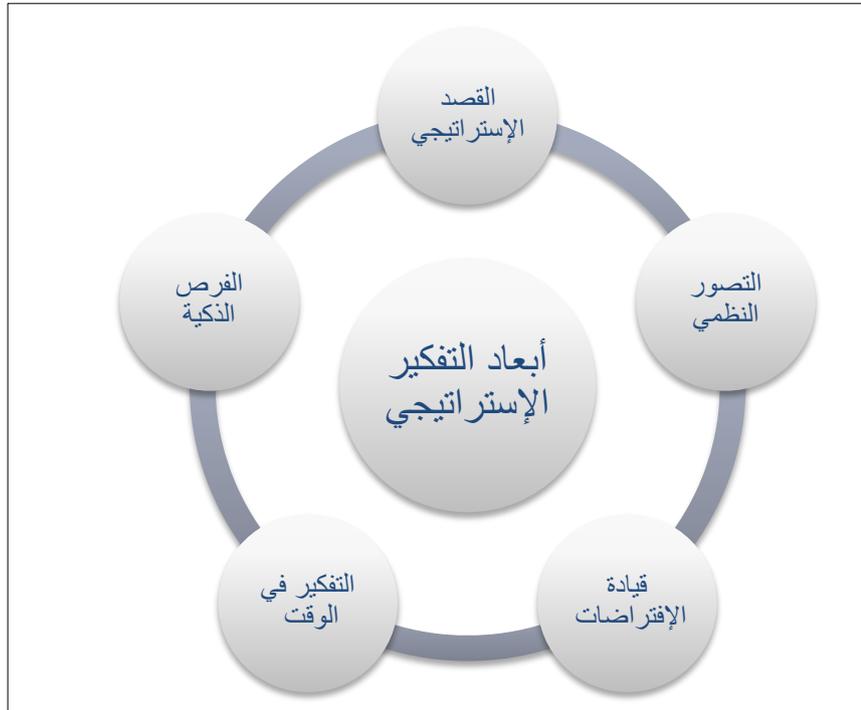
### المبحث الثالث - آليات و أبعاد التفكير الإستراتيجي:

تطرق الباحث في هذا العنصر الى ثلاث مطالب وهي: المطلب الاول يتكون من أبعاد التفكير الإستراتيجي فنحدث عن خمسة أبعاد أساسية في التفكير الإستراتيجي ( القصد الإستراتيجي والتصور النظمي، قيادة الإفتراضات والتفكير في الوقت، الفرص الذكية). ويمر التفكير الاستراتيجي بخطوات عديدة من أجل اتخاذ القرار وهناك مجموعة من الممارسات. هناك مجموعة من المعوقات التي تواجهها المؤسسة.

#### المطلب الأول - أبعاد التفكير الإستراتيجي:

1- أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب جين ليدكا (Liedtka.M Jeanne 1998): أول من قدم مجموعة من الأبعاد للتفكير الإستراتيجي، لذلك نجدها تبرر وجهة نظرها بالقول: " أنا أو من بأن التفكير الإستراتيجي يتكون من خمسة أبعاد أساسية". ونموذجها الشهير يتكون من القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، التفكير في الوقت، قيادة الإفتراضات، الفرص الذكية كما هو موضح في الشكل الآتي: (وليد مرغني، 2017، صفحة 120)

#### الشكل رقم 02: أبعاد التفكير الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة

✓ **القصد الإستراتيجي ( focus intent ):** يشير الملحق ( Prahalad & Hamel1989) الى عنصر القصد الاستراتيجي ( Strategic Intent ) المرتبط بعملية التفكير. قد يكون التفكير بقصد تقليد المنافس (imitation Competito) أو بقصد البدء (Initiative). التفكير الإستراتيجي في هذا السياق عبارة عن اتجاه الإدارة العليا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المستقبلية. من الممكن أن يكون عنصر القصد الإستراتيجي تتمحور حول اتجاهات صانع القرار. التوجه الإستراتيجي نحو السوق أو السلعة أو كليهما، وهذا العنصر يعطي خاصية التنوع في التفكير الاستراتيجي وأهميته في تحديد خيارات المنافسة من خلال أنماط التفكير وأهدافه النهائية ( Purposeful Intent ). من البديهي أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بالأساس على الغاية كمنطلق يهتدي به جميع العاملين في المنظمة وتوجه طاقتهم المادية لبلوغ ذلك بشكل صحيح. (محمد ط.، انماط التفكير الاستراتيجي و اثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، 2009، صفحة 64) ويعرف ايضا على أنه هو الذي يقود إدارة المنظمة لتوجيه طاقات العاملين بشكل صحيح، وهذا ما يخلق التوافق بين موارد المنظمة وطموحاتها، وبالتالي فهو يترجم مختلف الإجراءات المختلفة التي تسمح بالانتقال من الاستراتيجية الحالية إلى المستقبل المرغوب للمنظمة. (وليد مرغني، 2017، صفحة 120)

✓ **التصور النظامي (perspective system):** وكما وصفها (Senge Peter) عند التعامل مع موضوع التعلم النظامي، فإن التفكير الإستراتيجي هنا هو نموذج ذهني له تأثير واضح على سلوكنا. يجب ان يشمل هذا النموذج جميع المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العامل من حولنا. ويشير مور ( Moore) في نفس السياق إلى أن توسيع عملية التفكير لتشمل متغيرات خارج حدود الصناعة أو المنظمة سيفتح حتما باباً للإبتكار. وعلى هذا الأساس، فإن القرارات الإستراتيجية التي تتضمن خيارات للتعاون أو التنافس هي نتاج التفكير الإستراتيجي للإدارة العليا. يحقق النموذج الذهني فهما واعيا لسياقات التكامل العمودي وعلى مستوى إستراتيجيات المنظمة فضلاً عن التكامل الافقي على مستوى التخصصات والأنشطة النظامية. وعندما يكون لدى المدير الإستراتيجي درجة عالية من الوعي بمتغيرات النظام الكلي وحركته وعلاقته المركبة فإن فاعلية الأداء تكون ثمرة طبيعية للنموذج الذهني. (محمد ط.، انماط التفكير الاستراتيجي و اثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، 2009، الصفحات 64-65)

ويعرف ايضا على أنه يهدف إلى جعل التفكير الإستراتيجي جزءاً أساسياً من المعرفة العامة للنظام الأيديولوجية للأعمال، وبالتالي القدرة للحصول على نموذج فكري لترباط الوسائل والغايات لخلق قيمة من خلال فهم التداخل الكلي بين العناصر المختلفة. (وليد مرغني، 2017، صفحة 121)

✓ **قيادة الإفتراضات (driven hypothes)** : ويعرف بإسم عنصر (التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الإستراتيجي يشمل التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير مؤكدة تؤدي إلى فرضيات وبدائل جديدة أكثر ملائمة مقارنة بالفرضيات السابقة، حيث يعبر توليد الإفتراضات. هو نتيجة تساءل إبداعي: ماذا إذا.....؟! أما إختبار الإفتراضات يكون نتيجة تساءل نقدي: "إذا.. عندها...". سيتم دمج القدرة على توليد الإفتراضات وإختيارها في التفكير الإبداعي والنقدي **thinking Critical** حيث أن الأول، أي التفكير الإبداعي هو إقتراح وتشكيل البدائل، أما الثاني أي التفكير النقدي فهو للإختبار. يساهم التفكير الإبداعي أيضا بشكل كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والإختيار منها وإستكمال عمليات التحليل البيئي الخارجية والداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة ومفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع، مع تعريفات ومفاهيم متعددة توضح معنى الإبداع، ولكنها كلها تدور حول الخروج بفكرة جديدة وممارسة أو مزج بين العناصر الموجودة بطرق عصرية لمواكبة الإحتياجات الحديثة. (ترغيني، 2014 - 2015، صفحة 108)

✓ **التفكير في الوقت (time in thining)** : ويعرف بإسم (عنصر توقيت التفكير) والتي تمكن المنظمة من تحديد إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وخصائص المستقبل. (ترغيني، 2014 - 2015، صفحة 109)

ويعد التفكير في الوقت المناسب (Time in Thinkin) هو احد الأشياء المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل. حيث أن التفكير الإستراتيجي في هذه الحالة لا ينحسر في موازنة الموارد الحالية وقدرات المنظمة مع الفرص المتاحة في البيئة، ولكنه يشمل التفكير في وسائل زيادة الموارد الحالية لتحقيق الأهداف التوسعية في المستقبل. وهو يقوم على استدعاء معطيات الماضي ومقارنتها بالواقع، ثم استئناف المستقبل لتحديد ما هو مهم من الميراث، والتخلي عن الأشياء غير المهمة، وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل. (محمد ط.، انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، 2009، الصفحات 65-66)

✓ **الفرص الذكية (opportunism intelligent)** : معنى هذا المفهوم هو فكرة الإنفتاح على التجارب الجديدة التي تتيح الإستفادة من الإستراتيجية البديلة، والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. حيث يرى منزبرغ (Mintzberg) أن هذا النهج هو اهم فرق بين الإستراتيجية الناشئة (Strateg Émergent) والإستراتيجية المحققة (المعتمدة) (Strategy Déliberat)، حيث وجد منزبرغ (Mintzberg) في دراسة مقارنة بين ما أنجزته المؤسسات بالفعل بعد فترة معينة و ما تبنته كإستراتيجية رسمية، أن المسيرين في معظم الحالات لا يتم انجاز ما حددوه بالكامل، بل يتم افتراض الكثير. إحدى الاستراتيجيات نفسها في طريقها إلى الأفق المنشود، والذي يسميه بالإستراتيجيات الناشئة وبالتمعن في الإستراتيجيات الرسمية (المعتمدة) نجد أنها

في الأصل لا شيء سوى ترجمة نوايا المؤسسة طويلة المدى. (محمد ط.، انماط التفكير الاستراتيجي و اثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، 2009، صفحة 65)

هذه المرافقة الفكرية وعاء يحتوي على إمكانيات التعامل مع نوعين من الإستراتيجيات؛ أحدهما الإستراتيجية المقصودة (Intended) والأخرى الإستراتيجية العرضية (Emerging). حيث أن الإستراتيجية العرضية تعد أحد محاور التفكير الإستراتيجي الموجه نحو إنتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن إغفال أية احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الإستراتيجي.

### المطلب الثاني - خطوات و ممارسات التفكير الإستراتيجي:

1- خطوات التفكير الاستراتيجي: هناك مجموعة الخطوات للتفكير الإستراتيجي حيث نذكرها على

شكل النقاط التالية: (الجنابي، 2020، صفحة 23)

✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام كافة التغييرات وتحليلها لإكتشاف الفرص التي توفرها البيئة الخارجية وما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، مع مراجعة هذه التحليلات بدقة وعلى فترات منتظمة تزيد عن ستة أشهر من أجل تسهيل جمع المعلومات وإستيعاب التغييرات المتتالية والإستعداد لأي طارئ.

✓ تحليل القيمة المضافة والميزة التنافسية، ومقارنتها بالقيمة المضافة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة.

✓ تحليل وضع المنافسة في ضوء القوى الخارجية للتهديد مثل دخول عناصر جديدة إلى السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة والبدء من مراعاة القدرة الإقتصادية للمنظمة والمنظمات المنافسة وحالة السوق والقدرة الإقتصادية للعملاء، والتفاعل بينهم والتغير في وضع المنافسة.

✓ التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية ومحاولة التنبؤ بما ستكون العوامل الخارجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة، ومتابعتها بانتظام ووضع نماذج تفسيرية لمواجهه وفهم التغييرات الغير منتظمة والغير مؤكدة التي قد تواجهها المنظمة.

✓ إعادة انشاء العديد من السيناريوهات البديلة للمستقبل من خلال إستشعار البيئة الخارجية، ومراقبة أي إشارات قد تكون في كثير من الأحيان نذير تغيرات رئيسية كبرى.

✓ مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي، ومناقشة الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.

✓ إتخاذ القرارات بشأن السياسات وإستراتيجيات المنظمة.

✓ إتخاذ القرارات بشأن التوزيع الإستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجيات والكفاءات.

✓ البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.

✓ إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والإستراتيجيات المختلفة.

1- ممارسات التفكير الإستراتيجي: يمكن تقسيم ممارسات التفكير الإستراتيجي إلى: (ترغبي، صفحة 180)

✓ تقييم الأوضاع الحالية: يعني تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.

✓ صياغة الإستراتيجية: أنها نتيجة جهد كبير من قبل الإدارة العليا لتحقي توازن كبير بين المتغيرات المتعددة والضغوط الهائلة من أصحاب المصلحة في البيئتين الخارجية والداخلية

✓ تطبيق الإستراتيجية: مرحلة يتم فيها إختيار مثابة الإدارة العليا، وهذا يتطلب ذلك توضيح ما يجب ان تصل إليه والأسلوب الذي تنتهجه لتحقيق ذلك.

المطلب الثالث - معوقات التفكير الاستراتيجي:

يواجه التفكير الإستراتيجي العديد من المعوقات التي تعترضه ولا تشجع على تطبيقه، وتحول دون ممارسته وتطوره على الصعيد المؤسسي، وتتباين تلك المعوقات بتباين الظروف البيئية والتنظيمية والمجتمعية...، ومن أبرز تلك المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي ما يلي: (الجنابي، 2020، الصفحات 24-25)

✓ معوقات تنظيمية ومنها:

■ عدم وعي القيادة العليا بفرص التنوع الكبيرة التي يمكن أن يوفرها التفكير الإستراتيجي إذا تم تبنيه كمنهج مؤسسي، بصرف النظر عن إعتقاد هؤلاء القادة بأن المشاريع وبرامج التطوير تكلف وقتاً وجهداً ومالاً الذي قد لا يكون متاح لهم.

■ إن إنشغال المؤسسات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة قد يجعلها تنظر إلى التفكير الإستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة .

■ إن مركزية الموازنات السنوية للمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى القيود التي تفرضها القوانين والأنظمة النافذة، لا تسمح لأي مؤسسة حكومية بالتفكير الاستراتيجي لسنوات قادمة في أي برامج أو مشاريع وهي لا تضمن توفير الموارد لها.

■ إن عدم إستقرار القادة والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناتج عن التهديدات والتقاعد المبكر، قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.

■ ونادراً ما يحظى المسؤولون عن النشاط الفكري بالإهتمام الكافي داخل المؤسسات التي يعملون بها، ويواجهون إنتقادات عنيفة أمام أي محاولات لإطلاق طاقاتهم.

✓ معوقات بيئية ومنها:

- عدم وجود منافسة بين المنظمات الحكومية والقطاعات الأخرى لا يدعوها إلى التفكير بجدية في الأخطار التي تهدد مستقبلهم طالما أنهم في مأمن من المنافسة والمساءلة.
- مجموعات الضغط وذوي النفوذ وأصحاب المصلحة، ودورهم في مقاومة أي تغيير جوهري يحاولون فرض التغيير والتطوير إدخاله سيضر بمراكزهم ومصالحهم.
- نوعية الثقافة السائدة، والعادات والتقاليد الموروثة، والمناهج التعليمية وأساليب التدريس التقليدية، والتي تعيق أي تطور مجتمعية أو مؤسسية.

✓ معوقات أثناء التطبيق ومنها:

- لاتزال العديد من المنظمات والقيادات لا يفرقون بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يتبع التفكير الإستراتيجي، لذلك يخلطونهم في التفكير في أنهم يتبنونه وهذا ليس هو الحال.
  - التسرع: يجب أن تأخذ عملية تطبيق التفكير الإستراتيجي نصيبها الكافي من الوقت، ولا يمكن ضغط الوقت حتى تتمكن تحقيق النتائج المطلوبة.
  - الهامشية: يجب النظر إلى مسألة تنمية التفكير الإستراتيجي على مستوى المؤسسات على جميع المستويات كجزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية .
  - عدم التوازن: يتطلب نجاح أي مبادرة يتطلب لتحقيق التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ. وهناك ايضا جوانب أخرى هامة يجب أن نأخذها في الإعتبار كمعوق للتفكير الإستراتيجي وهي:
- (جنيب، 2020، صفحة 18)

- ✓ مواجهة المؤسسة لمشاكل وأزمات نتيجة قلة الوعي المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمؤسسة وعدم الإستعداد لها وعدم القدرة على التعامل الفعال معها .
- ✓ عدم وضوح معايير أسس تقييم الأداء بسبب ضعف صياغة الأهداف لنتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمتها إلى خطط تشغيلية تنفيذية.
- ✓ التوتر والقلق بين الأفراد في المؤسسة وإفتقارهم إلى الاحساس بالأمن وضعف الانتماء للمؤسسة، والصراع بين القادة والإدارات، وضعف المهارات القيادية والقدرة على إيجاد أو إختيار البديل المناسب للإستجابة للتغيرات الطارئة.

**خلاصة الفصل:**

مما سبق نجد ان التفكير الإستراتيجي جاء لسد الفجوة التي أحدثها التخطيط الإستراتيجي، حيث جاء كمرحلة تسبق التخطيط الإستراتيجي، في شكل مهارة إتخاذ قرار عالية، وتشمل معرفة الإتجاهات والإفتراضات الصعبة مع الحاجة للحفاظ على رؤية شاملة وتبني مبادرات للتغيير والتجديد والتطوير. ثم يساهم في وضوح الرؤية، وتحديد الأولويات والتعرف عليها ونشرها بين الموظفين ، وكذلك التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال إستغلال الفرص ، مما يزيد من القدرات التنبؤية للمديرين ومسؤولياتهم الإستراتيجية في الإستغلال الفرص المتاحة، ودعم المركز التنافسي للمؤسسة وتطوير مواردها الداخلية. مما يمكنها من إستغلال الفرص بشكل يفوق منافسيها، كما يساهم في التخصيص الفعال لموارد المنظمة وقدراتها بالشكل الصحيح على المدى الطويل، مما يمكنها من استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف. وكذلك القدرة على إحداث التغيير والمواءمة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها.

أخيراً، نستنتج أن المؤسسات التي تشجع التفكير الإستراتيجي أكثر إستعداداً لمواجهة سيناريوهات غير متوقعة، وسوف نوضحه ونتطرق إليه في الفصل الثاني اذا كان لديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

**الفصل الثاني:**

**مفاهيم عامة حول القدرات الإبداعية**

## تمهيد

تشهد منظمة الأعمال منافسة كبيرة في أسواقها، ولكي تكون المنظمة في القمة، يجب أن تواكب التطور الحاصل في قطاع السوق والذي يعتمد إلى حد كبير على الإبداع والذي يرتبط بامتلاك المؤسسة للقدرات التي تمكنها من تبني أعمال جديدة وإيجاد أسواق جديدة وخلق قيمة للعميل. من ناحية أخرى يجب أن تعمل على بناء وتطوير وإستغلال، ودمج جمع مواردها ومعارفها ومهاراتها حتى تتمكن من مواجهة كل هذه التحديات. تمكنهم من إتخاذ الإجراءات المناسبة للتكيف مع التغيرات البيئية وظروف عدم اليقين.

كشفت بعض الدراسات والأبحاث عن إدراك منظمات الأعمال المعاصرة أن الإبداع اليوم أصبح مورداً بالغ الأهمية بالنسبة للميزة التنافسية، لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال حاجاتها إلى القدرات الإبداعية، والتي بموجبها تحتاج المنظمات الى تطبيق اساليب جديدة للإدارة الإستراتيجية، على أساس إعادة تشكيل المنظمة للعمل في إطار القدرات الإبداعية. في النهاية، من خلال هذه المقدمة التمهيدية للقدرات الإبداعية للمؤسسة، سيتم تأطيرها على النحو التالي:

**المبحث الأول - ماهية القدرات الإبداعية:**

تناول الباحث في المبحث الأول عن مجموعة من المفاهيم حول الإبداع حيث هناك وجهات نظر مختلفة حول الإبداع وتطرق أيضا إلى تعريف القدرات الإبداعية وأهم خصائصه ومجموعة من الأنواع التي تخص القدرات الإبداعية.

**المطلب الأول - مفهوم القدرات الإبداعية:****1- مفهوم الإبداع:**

يعد مفهوم الإبداع من أكثر المفاهيم بحثا ودراسا، حيث تناوله من زوايا مختلفة ومتنوعة، كل حسب وجهة نظره. من بين التعريفات المقدمة لمصطلح الإبداع ما يلي: يعرف كولتر وروبنز (Coulter & Robbins) الإبداع "بأنه تبني الأفكار المبتكرة وتقديمها في شكل سلع وخدمات مفيدة أو الاعتماد عليها كأسلوب في العمليات، وإن المنظمات الإبداعية تتميز بقدرتها على القدرات في توجيه ابتكاراتهم نحو مخرجات ناجحة." (امينة، 2020، الصفحات 573-574)

يعرف الإبداع أيضا: "بأنه عملية إدخال فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديدا لأنه يختلف نوعيا على الأشكال الموجودة". يعرف أيضا "بأنه إيجاد طرق جديدة للتفكير أو التعلم تهدف إلى تغيير عمليات المنظمة ومخرجاتها." (محمد ع.، 2019، صفحة 113)

يقوم الإبداع بإجراء تغييرات على شيء ما بناء على إدخال شيء جديد (Pearsall.J.1998) نلاحظ أن هذا التعريف عام حيث لم يحدد درجة التغيير التي حدثت سواء كانت جذرية أو سطحية بالإضافة إلى أنها لم توضح المقصود بالتغيير، سواء كان منتجا أو خدمة أو عملية. (محمد ع.، 2019، صفحة 114)

من التعريفات السابقة، يمكن إعطاء التعريف التالي: "الإبداع هو عملية جلب أفكار جديدة تظهر على مستوى الفرد أو المجموعة لحل مختلف المشكلات."

**2- مفهوم القدرات الإبداعية:**

يعتبر مفهوم القدرات الإبداعية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع منظور الموارد، والتي أعطت الأخيرة أهمية كبيرة للموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمات، والتي تحقق لها ميزة تنافسية، والتي أصبحت الخيرة ضرورة ملحة بالنسبة لها البقاء على قيد الحياة في ظل الظروف البيئية الحالية. القدرات الإبداعية هي نوع من القدرات التي تمتلكها المنظمات وتساعد على تحقيق الإبداع ويمكن التعرف عليها من خلال التعاريف التالية:

نبتق مفهوم القدرات الإبداعية من أول مقال للباحث ونيسفيت (Wrnesfelt) في سنة 1984 طبق لأول مرة مصطلح نظرية الموارد والمهارات أو ما يسمى بالنهج القائم على الموارد والذي ركز على البعد الداخلي للمؤسسة على عكس المقاربة الهيكلية لبورتر (M.Porter) التي تتخيل هذه النظرية للمؤسسة على أنها حزمة الموارد، حيث يتم إعداد إستراتيجية من خلال التوفيق بين الموارد من جهة والبيئة الخارجية والمفهوم المنافسة، والتي بدورها تحاول المؤسسات أن تستمد تفوقها من مواردها وموقعها من ناحية أخرى. ثم انطلقت الأعمال تدريجيا إلى المعرفة، ثم إلى المهارات، وأخيرا مفهوم القدرات من خلال نظرية القدرات الديناميكية والتي تؤمن بأن الإستراتيجية هي البحث عن تكوين ثروة جديدة تسمح بإستخدام الموارد بشكل جيد بدلا من ممارسة تأثير السوق، ويتم تعريف القدرات الإبداعية على أنها: "القدرة التي تمكن المنظمة من تحويل الأفكار والمعرفة التي لديها إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة من أجل تحقيق مصلحتها من خلال توفيرها". يتم تعريفه أيضا على أنه: "القدرات الديناميكية التي تنطوي على التفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة ومتطلبات سوق العمل الخارجي". (أحمد، 2021، صفحة 241)

إن القدرات الإبداعية هي مهارة من مهارات التفكير الإبداعي تجعل الفرد أكثر حساسية للمشاكل وأوجه القصور والتغيرات في مجال المعرفة والبحث عن الحلول والتنبيؤ، صياغة الفرضيات وإختبارها وتعديلها للوصول إلى نتائج جديدة يمكن للفرد نقلها للآخرين. (العمرى، 2014، صفحة 69)

قدرة الفرد على نقل المعرفة الأساسية داخله، وإنتاج معرفة جديدة تظهر رؤية المنتجات والعمليات التي يوجد فيها نوع من الحداثة والتفرد. يعرف أيضا بأنه: "القدرة على دمج القدرات المختلفة للموارد الأساسية لتحفيز الإبتكار بنجاح". وهي أيضا: "القدرة على إيجاد طرق جديدة للتفكير والتعلم تغير بشكل جذري عمليات المنظمة ومخرجاتها". (امينة، 2020، صفحة 574)

ومن هنا نستنتج أن القدرات الإبداعية هي قدرات مختلفة كامنة مع فئة متميزة من الموارد البشرية تسمح لها بتحقيق الإبداع في المنظمة. قدرات إبداعية تستطيع المنظمة من خلالها الإستجابة والتكيف مع التغيرات المحيطة بها وتقديم كل ما هو جديد من خلال تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات جديدة تعود بالنفع على المنظمة من خلال الدمج والتجميع لإستغلال الموارد والمعرفة.

#### المطلب الثاني - خطوات القدرات الإبداعية:

يمكن تلخيص خصائص القدرات الإبداعية كالآتي: (الفتلاوي، 2014، صفحة 09)

- ✓ القدرة على الشعور بالمشكلات وإدراكها وفهم أبعادها ومكوناتها وأسبابها مبكرا.
- ✓ يتميز المبدع بقدرة كبيرة على تكوين كمية كبيرة من الأفكار والتصورات حول المشكلة المطروحة، في فترة زمنية قصيرة، وربما حتى لحظية، وهذا المقدار يتخذ إشكالا عديد حسب الحاجة أو

المتطلبات لحل المشكلة. مشكلة سواء كانت كلمات أو مفاهيم أو صور أو رموز لها القدرة على المساهمة في خلق الإدراك الصحيح للمشكلة وشرحها للآخرين.

✓ القدرة على تغيير مخطط التفكير ونقطة الإهتمام بسرعة.

✓ يتميز المبدع بتقديم حلول أو معالجة أو أفكار لا علاقة لها بما هو معروف من حلول أو أفكار

تقليدية جاهزة.

✓ التمتع بالرؤي الثاقبة القادرة على الإدراك المتميز للأشياء والتنبؤ الصحيح بالمستقبل.

✓ إن وجود مثل هذه الخصائص والقدرات الغير المرئية للمبدعين لا يمكن للمؤسسات من التعرف

عليها وعلى الشخصيات الإبداعية بسهولة ولذا جرت محاولات كثيرة ومنذ ثلاثينات هذا القرن للوصول

إلى وسيلة لإكتشاف المبدعين والتنبؤ بهم، وقد اتبعت في ذلك وسائل عديدة لعل أهمها محاولة إيجاد

علاقة بين القدرات الإبداعية و درجات المواد الدراسية للطلبة الجامعيين، وكذلك جرت محاولات لإيجاد

علاقة بين نتائج إختبارات الذكاء والقدرات أما الإبداع فكان الإرتباط بالتعامل ضعيفا والنتائج غير قادرة

عليه، وبالتالي فان الأساس الذي تم تأكيده الآن قريب مما يعرف بالتاريخ الشخصي للنشاط الإبداعي،

والمقصود من إدارة تتم المنظمة بسطة الأشخاص الذين يكون لديهم شخص له الحق. الأنشطة التي

تؤدي إلى الإبداع، مثل الطلاب الذين يشاركون في المسابقات المدرسية، أو الذين يقدمون الأبحاث

والنماذج والتصميمات للأجهزة أو المباني، أو الذين يلقون محاضرات لزملائهم. وهذا وجد الباحثون أن

الأكثر نشاطا وإستمرارا- في الحصول على نتائج جديدة لديهم حصة أكبر من الإبداع.

### المطلب الثالث - أنواع القدرات الإبداعية:

ويمكن إيجاز أهم أنواع القدرات الإبداعية فيما يلي:

**1- الطلاقة الفكرية:** تعتبر الطلاقة الفكرية بنك الإبداع، وتعني القدرة على توليد أكبر عدد ممكن

من الأفكار الإستجابات المناسبة لمشكلة أو حافز معين في فترة زمنية محددة. (العمرى، 2014، صفحة

(69)

وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل وسرعة وسهولة توليدها، وهي عملية إلزامية لتذكر

وإسترجاع الأفكار. (جهيد، 2022، صفحة 147)

وتعني قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار في ظرف معين، ويتبلور في كيفية التعبير عن

المعلومات والمعرفة السابقة وصياغتها والتعبير عنها بطرق مختلفة. (فاطمة، 2018، صفحة 292)

**2- المرونة الفكرية:** يشير إلى القدرة على توليد مجموعة متنوعة من الأفكار لا تكون عادة أفكارا

متوقعة، أو هي طريق مع تغيير الحافز أو متطلبات الموقف. (العمرى، 2014، صفحة 69)

إنه يشكل القدرة على التفكير بشكل مختلف و النظر الى المشكلة من عدة أبعاد مختلفة وبسرعة،

وهو عكس القصور الذاتي، و الذي نعني به الأنماط الفطرية التقليدية. (جهيد، 2022، صفحة 147)

**3- الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الفرد على إدراك المشكلات والإزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيرها، وتحديد ابعاد هذه المشكلة بدقة، وفهم مضامينها برؤية واضحة تمكنه من تحديد أوجه القصور وتقاربها. ولتعزيز الإيجابيات، وهذا لفهمه العميق لطبيعة المشكلات هي البحث. (العمرى، 2014، صفحة 69)

المقصود بالوعي لوجود مشاكل أو عناصر ضعف ونقص في البيئة، ويعني قدرة الأفراد على معرفة المشكلة قبل الآخرين والسرعة في إيجاد حلول مبتكرة لها. (جهيد، 2022، صفحة 147)

**4- الأصالة:** وهي السمة الأكثر ارتباطا بالتفكير الإبداعي، وتعني الجدية والتفرد، كما أنها العامل المشترك بين معظم المفكرين والمبدعين وتوضح آراءهم حول أركان التفكير الإبداعي. (فاطمة، 2018، صفحة 293)

يشير إلى القدرة على إنتاج ردود أصلية أو قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد. تشمل الأصالة ثلاث جوانب رئيسية: الإستجابة المشتركة والإستجابة البعيدة والإستجابة الماهرة. (العمرى، 2014، صفحة 69)

**5- قبول المخاطرة:** يقصد بها مدى شجاعة الفرد في تعويض نفسه للفشل أو النقد، والتخمين في ظل ظروف غامضة، واخذ زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة، مع الإستعداد الكامل لتحمل مخاطر ومسؤوليات الفشل التي قد تنجم عن الأفعال التي يقوم بها. (العمرى، 2014، صفحة 70)

**المبحث الثاني - مراحل تشكيل القدرات الإبداعية:**

تناول الباحث في المبحث الثاني مجموعة من العناصر الأساسية أولا تطرق إلى مكونات تشكيل القدرات الإبداعية ( القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف والقدرة على التفكير ) وثانيا متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية ولها عنصرين أساسيين هما ( التعلم التنظيمي و مصادر الإبداع) وأخيرا الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تنمية القدرات الإبداعية.

**المطلب الاول - مكونات تشكيل القدرات الإبداعية:**

تبعاً للتعريف السابقة التي تناولت مفهوم القدرات الإبداعية على أنها قدرات من نوع ديناميكية وبناء على مفاهيم القدرات الإبداعية للمؤسسة هناك ثلاثة مكونات تشكل القدرة الإبداعية وهي ( القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، والقدرة على التفكير) وتكون على الشكل التالي: (ترغيني - 2014 , 2015, pp. 8-9-10)

**1- القدرة الإستيعابية:** غالبا ما تكون المصادر الخارجية للمعرفة حاسمة في العملية الإبداعية، حيث تعد القدرة على إستغلال المعرفة الخارجية والداخلية مكونا أساسيا للقدرات الإبداعية، وهذه القدرة التي يعرفها ليفينثال وكوهين (Levinthal & Cohen) بأنها القدرة على إدراك قيمة المعلومات وإستيعابها

وتطبيقها إلى أهداف تجارية، حيث تشير إلى القدرة على التعلم من خلال إدراك المعلومات الجديدة وهضمها أو إستيعابها ثم إستخدامها. هذه القدرة تنظر إلى الديناميكية على أنها مفتاح لخلق القيمة من خلال الإستثمار في المعرفة. من أهم مصادر القدرات الإستيعابية للمؤسسة هي:

✓ المؤسسات التي تجري البحث والتطوير لديها قدرة أفضل على إستخدام المعلومات الخارجية الموجودة.

✓ أفضل إستثمار في البحث والتطوير.

✓ تستثمر المؤسسات في القدرة الإستيعابية بشكل مباشر، كما هو الحال عند إرسال الأفراد للتدريب الفني.

✓ تشير إلى القدرة الاستيعابية ليس فقط إلى إكتساب أو إستيعاب المعلومات من قبل المنظمة ولكن أيضا إلى قدرة المنظمة على إستغلالها. لذلك، لا تعتمد القدرة الإستيعابية للمنظمة ببساطة على تفاعل المنظمة مباشرة مع البيئة الخارجية، ولكنها مرتبطة أيضا بنقل المعرفة من خلال الوحدات الأصغر. لفهم مصادر القدرات الإستيعابية للمنظمة، نركز على هيكل الاتصالات بين البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بين الوحدات الصغرى للمنظمة وكذلك خصائص وتوزيع الخبرة.

**2- القدرة على التكيف:** يعرفها المعاصرون بأنها القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه إنحرافات في المواقف التنظيمية ، لتحديد ما هو جديد وما يجب أن يعرف بالفاعلية. من ناحية أخرى فإن المعرفة التنظيمية هي ظاهرة إجتماعية تنشأ من التفاعل الإجتماعي الناتج عن الحوار عبر الوظائف وبين المجموعات أنه يؤدي إلى مزيد من إستيعاب المعرفة، لأن التعلم من خلال البيئة الخارجية يتطلب هياكل إستيعاب تنظيمية ، مما سيؤدي إلى قدرة تكيفية مستمرة، أو أنها أكثر قابلية لتجديد. لأن الإجراءات التنظيمية تتطور بشكل متزايد، بناء على التعلم من خلال التجربة والخطأ، لذلك يتم تكوين خبرة مترابطة ضمنية، وقد يؤدي التغيير البسيط في الإجراءات إلى تأثيرات تنظيمية وإقتصادية كبيرة وهذا التغيير يجب أن يتحقق في بيئة العمل من خلال توليد الأفكار الإبداعية.

يحدث التكيف من خلال تبني فكرة جديدة بحيث تكون المنظمات التعليمية أكثر قدرة على التكيف مع التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، بدءا من التكيف مع تقديم الأفكار الجديدة من خلال التكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها، التكنولوجيا المستخدمة فيه، الهيكل التنظيمي، وانظمة العمل وإجراءاته والإنتهاء من التعلم منها بالنجاح أو الفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات.

في النهاية، يجب أن تشير إلى أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة هو عقبة أمام تحقيق المنظمة لحالة إستدامة للمزايا التنافسية، وأسباب عدم القدرة على إحداث التكيف ترجع إلى أوجه القصور التي تعاني المنظمة في وحداتها الداخلية من القدرة على تجاوز متطلبات التغيير المطلوبة.

**3- القدرة على التفكير:** يشير إلى توليد الأفكار والحاجة إلى حل إبداعي تكون المشاكل ضرورية عندما تواجه المنظمة تحدياً أو مشكلة ثم تبحث عن أفكار جديدة لأنه ليس لديها حل مسبق تعرفه وتستخدمه من أجل أن تكون قادرة على حل المشاكل بكفاءة، يجب على مسؤولياتها استخدام كل من التفكير التباعدي والتقاربي. حيث يقودهم التفكير التباعدي إلى العديد من الحلول المتنوعة وغير تقليدية بينما التفكير التقاربي يجعلهم يحلون ويقيمون ويطورون هذه الحلول والبدائل للوصول إلى الحكم الصحيح والقرار الفعال.

العديد من الأفكار وحدها لا تساعد في حل المشكلة، وكذلك تحليل وتقييم عدد محدود من الآراء لا يوفر أفضل الفرص للوصول إلى حل مناسب، وبالتالي فإن التكامل بين نوعي التفكير التباعدي والتقاربي هو الأفضل، وهذا ما يحقق حلاً إبداعياً للمشكلات. أنها النقطة التي أوضحها ووترز دوغلاس (Waters Douglas) بأن التفكير الإستراتيجي الفعال يتطلب كل من التفكير التقاربي والتباعدي. هناك أساليب تساعد على التفكير من بينها ( القبعات الست، العصف الذهني، أسلوب دلفي):

✓ **القبعات الست:** هو أحد برامج التفكير الحديث وله هدفان هما. الهدف الأول هو توضيح وتبسيط التفكير لزيادة فعاليته. من خلال البرنامج، يفكر الشخص ويتعامل مع شيء واحد في وقت واحد. الهدف الثاني هو السماح للمفكر بتغيير أسلوب تفكيره ويمكنه الانتقال من نمط إلى آخر.

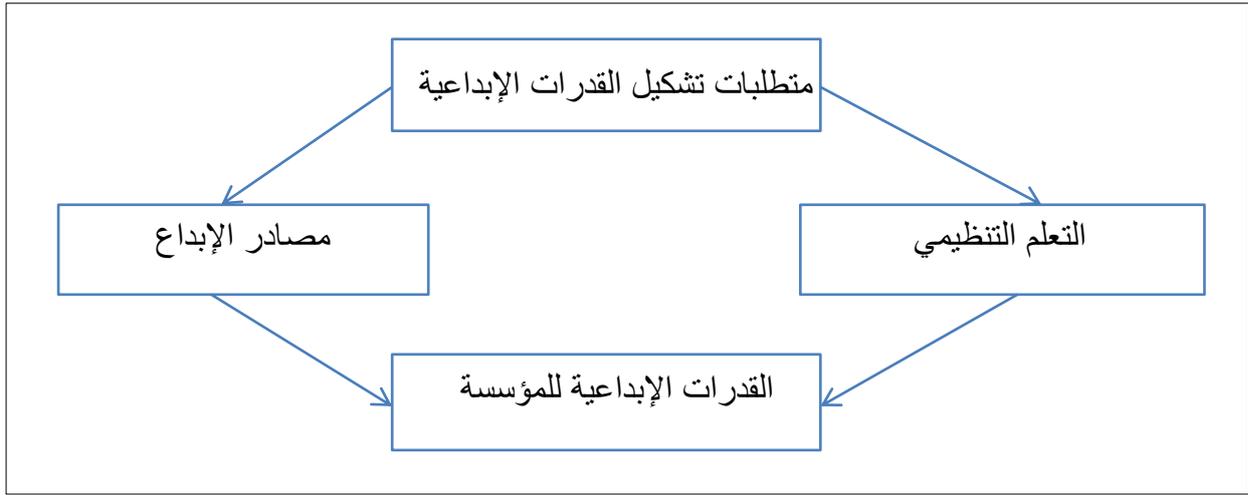
✓ **العصف الذهني:** إنها إحدى طرق حل المشكلات حيث أنها طريقة تعتمد على تبادل الأفكار بين أعضاء المجموعة. إنها طريقة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت قصير. يتم عرض المشكلة على الأفراد المهتمين على جميع المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى فكرة تحل المشكلة (التأخير في تقييم الأفكار حتى بعد جمعها بالكامل، مما يجعل الفرد حراً في التفكير، جمع أعداد كبيرة من الأفكار المتنوعة للحصول على أفكار جديدة).

✓ **أسلوب دلفي:** تحدد هذه الطريقة الفرد كمنسق يجب أن يكون على دراية كامل بكيفية تطبيق هذه الطريقة أيضاً، يتم اختيار الخبراء من أجل تقييم الموضوع أو الفكرة المذكورة أعلاه. يأخذ المنسق آراء الخبراء ويضعها في جداول وأشكال لتحديد التوافق والإختلاف في آراء الخبراء. يتم الإتصال بالمنسق فقط، حيث يقوم لإعداد ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها وإرسالها إلى كل خبير ويطلب وجهة نظره مرة أخرى حول المشكلة ويكرر العملية عدة مرات للوصول إلى درجة من الإستقرار النسبي في الإجابات، مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة.

المطلب الثاني - متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية:

ولكي تكون المنظمة قادرة على إمتلاك القدرات الإبداعية، يجب أن تمتلك العناصر التي تمكنها من تكوين هذه القدرات، والتي تتمثل بحسب الباحثين في كل من التعلم التنظيمي ومصادر الإبداع، كما هو مبين في الشكل لتالي:

الشكل رقم 03: متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية



(ترغيني، 2015 - 2014 ,

**1- التعلم التنظيمي:** إنها تلك العملية التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين قدراتها العامة وتطوير نفسها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة موظفيها ليكونوا وكلاء في المتابعة وإكتساب المعرفة والتوظيف، لأغراض التطوير والتميز. وكما يرى مالىاند ودوناوج (Mallyand & Donaoghve) أنها عملية تفاعل إجتماعي مدروسة يتم من خلالها ترجم معارف ومهارات الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين بغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي. عملية التعلم التنظيمي هي عملية إكتساب وحل المعرفة الجديدة، عندما يتم نقل المعرفة من طرف إلى آخر ينظر إلى هذه العملية على أنها معرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم يتم التعلم وفقا للخطوات التالية: (الدين، الصفحات 206-207)

✓ يتلقى المتعلم المادة ويعتبرها عناصر جديدة للمعرفة.

✓ يتم فحص العناصر الجديدة للتأكد من صحتها أو خطأها ثم يتم قبولها أو رفضها.

✓ يحل المتعلم عناصر المعرفة الجديدة من خلال ترميزها وتنظيمها حسب الأولويات.

وهناك عنصرين أساسيين للتعلم التنظيمي حسب سيمون (Simon) وهما: (الدين، صفحة 207)

✓ الوعي بالمشاكل المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة.

✓ المخرجات الناتجة عن هذا الوعي والقائمة على الإجراءات التي إتخذتها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

**2- مصادر الإبداع:** الإبداع من المنظور الإقتصادي هو إستخدام الموارد الحالية بطريقة جديدة بهدف انشاء سلع وخدمات جديدة. ميز شوم بيتر (Schumpeter) بين خمس أنواع للإبداع: (ترغيني، 2014 - 2015، الصفحات 15-16)

✓ منتج جديد.

✓ دمج طريقة إنتاج جديدة.

✓ تنظيم جديد للإنتاج.

✓ قهر او غزو سوق جديد.

✓ الحصول على مصادر جديدة للمواد الخام.

بالنسبة لتعريف شيرميرهورن (Schermerhon) وزملائه فإن الإبداع هو عملية إنشاء أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ، مع التأكيد على أن أفضل المؤسسات هي تلك التي تأتي بأفكار إبداعية ومن ثم وضعها موضع التنفيذ. هذا توسع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ( الممارسة) ثم إلى السوق ( الميزة) وتأكيدا على رؤيته، أكد شيرميرهورن(Schermerhon) على ذلك في معادلته للإبداع: الإبداع = ميزة التنافسية. بشكل عام يشمل الإبداع:

✓ الإختراع: تغيير جوهري يؤدي إلى إنشاء منتج أو خدمة جديدة.

✓ التطوير: يشمل تحسين ورفع جودة المنتج والخدمات.

✓ إبداع المنتج: تحسين منتج أو إنشاء ميزات جديدة لمنتج موجود.

✓ الإبداع في الخدمات: تطوير أنظمة التسويق أو طرق الإدارة الجديدة.

✓ الإبداع في العمليات: بإدخال عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية لتقليل التكاليف أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

**المطلب الثالث - صعوبات تنمية القدرات الإبداعية:**

هناك العديد من الأشياء التي تواجه الفرد في المؤسسة والتي تجعله غير قادر على تنمية قدراته الإبداعية وتحد من إستثمار الطاقة والموارد البشرية بالشكل الصحيح والأمثل منها: (أحمد، 2021، صفحة 242)

**1- المعوقات الشخصية:** هناك شخصية الفرد تتمثل في السلوك العدواني بسبب السلوكيات غير المنظمة للإدارة من خلال إنشغالهم باللوم والعقاب والتأنيب على الأخطاء، بالإضافة إلى الميول والشكاوي الشخصية في العمل وإتخاذ القرار. مما يتسبب لهم القلق النفسي أثناء أداء عملهم.

**2-** ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وغياب المناخ التنظيمي المناسب مما يؤدي الى نقص العناصر التنظيمي الجيد.

**3- المعوقات التنظيمية:** الناجمة عن المنظمة التي يعمل بها الموظف في المؤسسة من خلال الإعتماد على القوانين والتعليمات التي تفرضها المؤسسة والتي تمنع العاملين من إستخدام مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، حيث أن هذه اللوائح تقيد حرية الفرد في طرح أفكار جديدة.

**4-** عدم دعم الإدارة العليا في المؤسسة للمشاريع الإبداعية والإلتزام بالقوانين خوفا من الفشل كذلك مقاومة المنتسبين للأفكار الجديدة لأنهم إعتادوا التفكير في إتجاه معين.

وهناك صعوبات أو معوقات أخرى في تنمية القدرات الإبداعية وهي: (غضبان، الصفحات 102-

(103)

**5- المعوقات البيئية:** تعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة، بما في ذلك أنظمة وسياسات التنمية، والنشاط الإقتصادي والنظام السياسي في الدولة، وكذلك اللوائح والقوانين الوطنية المتعلقة بالبحث والتطوير والحماية البيئية ومكافحة لبطالة،الفقر والتخلف.

**6- المعوقات الاجتماعية:** وتشمل العادات والتقاليد والقيم وأعراف المجتمع والنظام الثقافي.

### المبحث الثالث - دور التفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية:

تطرق الباحث في المبحث الأخير حول القدرات الإبداعية عن دور التفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية قام الباحث بطرحها في ثلاث مطالب أساسية، أوضح فيها مساهمة أبعاد التفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية وهما ( القصد الإستراتيجي والتصور النظمي، قيادة الإفتراضات والتفكير في الوقت، الفرص الذكية).

### المطلب الاول - مساهمة القصد الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية:

لقد ساهم القصد الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية كالاتي: (ترغيني، 2014 - 2015،

صفحة 117)

يشير مفهوم القصد الإستراتيجي إلى الإتجاه والتركيز والدافع للمنظمة بأكملها. أنها الطاقة التنظيمية والتحفيزية في المنظمة لتحقيق أهدافها، أي أنها توفر التركيز الضروري للموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين عندما تواجه المنظمة عدم اليقين والانحرافات. بما أن بيئة المنظمة تتميز بالتغيير والمنافسة، فإن القدرات والموارد الحالية هي كافية يجب أن تكون المؤسسة أكثر إبداعا، لتحقيق أقصى فائدة من الموارد المحدودة، والهدف الإستراتيجي يخلق تكافؤا تاما بين الموارد والطموحات لضمان توزيع الموارد والإستخدام الأمثل للموارد المحدودة بشكل مستمر وعلى نفس المستوى من الأداء.

من خلال عنصر القصد الإستراتيجي، تيح التفكير الإستراتيجي التركيز على ما هو مهم حقا. المؤسسات أكثر إستعدادا لمواجهة السيناريوهات غير متوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، ولديها تركيز جيد وتوجيه نحو الأهداف. حيث يتم تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسة عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بطريقة إبداعية تقدم من خلالها منتجات جديدة، أو الوصول إلى أسواق جديدة. في النهاية من المهم إلقاء الضوء على الهدف الإستراتيجي هو تحقيق إستراتيجيات جديدة ومبتكرة مناسبة لإستباق البيئة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الثاني - مساهمة التصور التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية:

لقد ساهم التصور التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية على الشكل التالي: (ترغيني، 2014 - 2015، صفحة 118)

يمثل تصور الأنظمة القدرة على إستخدام نظرة شاملة للمنظمة وبيئتها، وهذا يتطلب كيفية إرتباط المشكلات والقضايا المختلفة ببعضها البعض وكيف يؤثر أحدهما على الآخر. وفقا لرينال (Raynal) يجب ان يكون التفكير الإستراتيجي منهجيا فقط اذا كان يريد الإرتباط بالواقع، وهذا يعني:

- ✓ تكامل المنطق والإبعاد المختلفة (متباينة).
- ✓ التفكير في أماكن وأوقات مختلفة في وقت واحد.
- ✓ التنسيق بين المتغيرات المختلفة على مستوى السيناريوهات المتعلقة بهيكل النشاط.
- ✓ إعادة تصميم عمليات المنظمة.

يجب ان نشير أيضا إلى الدور الأساسي للتصور المنهجي (النظمي)، وهو إنتاج التكوين والتقدير الكامل للعوامل الرئيسية التي تؤثر على المنظمة وبيئتها، وهذا الرأي يساعد على تحديد الروابط الأساسية والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة في البيئة، والتي من خلالها يجب أن تؤخذ في عين الإعتبار عند تطوير أي إستراتيجية في المستقبل. وبالتالي، يؤدي تصور الأنظمة إلى الإهتمام بالحلول الإبداعية المحتملة والخيارات الإستراتيجية من أجل فهم أفضل والتنبؤ المقصود بالإضافة إلى التأثيرات والإستجابات غير المقصودة. العمل من أجل تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية وقدرتها على التفكير بناء على بيانات البيئة الداخلية والخارجية.

أخيرا، نستنتج أن التصور المنهجي الشامل للمنظمة وبيئتها أمر حاسم لفعالية التفكير الإستراتيجي وتفعيل القدرات الإبداعية للمنظمة.

### المطلب الثالث - مساهمة قيادة الإفتراضات في تنمية القدرات الإبداعية:

ساهمة قيادة الإفتراضات على تنميتها للقدرات الإبداعية كما يلي: (ترغيني، 2014 - 2015،

صفحة 119)

تدور الإستراتيجية حول توليد الأفكار وتطوير الحلول الجادة، والتي تتطلب مفكرين إستراتيجيين للبحث عن مناهج جديد وتصور طرق أفضل للعمل. الشرط الأول لذلك هو قيادة الافتراضات التي تؤدي إلى مزيد من التفكير الإبداعي، وهذه سمة مهمة يجب أن تتمتع بها إستراتيجية المنظمات التي ترغب في إغتنام الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر والإستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف. حيث أن مكون القيادة الافتراضية يؤدي إلى حلول إبداعية والتفكير الإبداعي عن طريق السؤال أفكار وأساليب جديدة لتحديد المشكلات وإبتكار الحلول، لذلك فهي من المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، من خلال تبني إستراتيجيين لخيالهم في إيجاد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، وإختيار الأكثر إبداعاً، والتفكير بطريقة إبداعية، وتجاوز المفاهيم المقبولة لإكتشاف أفكار جديد، وما يتطور لدى الأفراد من إبداع ومرونة في التفكير. لذلك، من الضروري أن يخرط الإستراتيجيون في متعة التفكير بإستخدام الخيال والإبداع في إستكشاف ما إذا كانت هناك طرق بديلة أخرى للقيام بالأشياء وإدارتها.

أخيراً، نستنتج أن التفكير الإستراتيجي هو إطار يصور العملية التكرارية للتباعد والتقارب. يستكشف التفكير الإبداعي الأفكار والفرضيات والفرص المحتملة الجديدة والإبداعية، ويحلل التفكير النقدي البيانات لتغذية الأبداع ويولد الفكر من خلال تقييم البدائل للتلاقي على الفرص الواعدة. ومن خلال عنصر إفتراضات القيادة، يتضمن التفكير الإستراتيجي معرفة الإتجاهات والإفتراضات القيادة، يتضمن التفكير الإستراتيجي معرفة الإتجاهات والإفتراضات التي تنطوي على حد مع الحفاظ على رؤية عالمية شاملة للوضع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والإبتكار والتطوير، حيث يعتمد على الإبتكار في البحث عن الأفكار الجديدة، أو يكتشف التطبيقات المبتكرة للمعرفة السابقة. وبالتالي فهو يقوم بكل من القدرة الإستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير.

**المطلب الرابع - مساهمة التفكير في الوقت و الفرص الذكية في تنمية القدرات الإبداعية:**

#### **1- مساهمة التفكير في الوقت في تنمية القدرات الإبداعية:**

فالإستراتيجية لا تصاغ فقط على أساس المستقبل، ولكن من خلال ربط الماضي بالحاضر وربط ذلك بالتفكير في المستقبل. التفكير الإستراتيجي موجه نحو المستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراك الواقع الذي تقف عليه المنظمة مما يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي. يبرر Liedtka الحاجة إلى الإستراتيجيين لربط ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها في عمليات تفكيرهم للأسباب التالية:

(ترغيني، 2014 - 2015، صفحة 120)

✓ القيمة التنبؤية من الماضي للمستقبل.

✓ إنفصال عن الماضي الذي يحول المنظمة إلى أنماط مألوفة.

✓ الحاجة للمقارن المستمرة.

✓ يساعد في إتخاذ القرار وتحليل السيناريو لتنفيذ إستراتيجية أفضل.

وبهذه الطريقة يلعب التفكير الإستراتيجي دورا مهما في توفير صلة بين الماضي والحاضر والمستقبل، مما يؤدي إلى مؤسسة أكثر قابلية للتكيف مع التغيرات في البيئة ومؤسسة قادرة على التفكير وفقا للأحداث الماضية، البيانات الحالية وميزات المستقبل.

## 2- مساهمة الفرص الذكية في تنمية القدرات الإبداعية:

ساهم عنصر الفرصة الذكية لتحقيق تنمية القدرات الإبداعية على النحو التالي: (ترغيني، 2014 -

2015، صفحة 121)

أن يكون القصد الإستراتيجي لا يعني أنها لا تترك مجالاً للإستثمار في الفرص النادرة، وبالتالي إحتمال ظهورها. توفر الإستراتيجيات الناشئة مقاومة فعالة وفعالة للمخاطرة وتجعل المنظمة أكثر إستجابة للفرص. هذا الأخير هو أحد الأهداف التي تسعى المنظمات المعاصرة للوصول إليها وتوظيف قدرات مادية وبشرية كبيرة لها، لأنه إذا تم إستثمارها بشكل صحيح، تتحقق فوائد مادية وغير مادية لمنظمة الأعمال، وفي هذا الصدد هامل وبراهلد (Hamel & Prahalad) بأن " المنافسة من أجل المستقبل تتطلب التحرك نحو المشاركة في الفرص بدلا من المشاركة في السوق ". حيث يمكن عنصر الفرص الذكية المنظمة من تبني السلوكيات الإنتهازية اللازمة لتتمكن من تتبع التطورات البيئية، لأن الذكاء التنظيمي هو التعرف على العملاء في المقام الأول والتعرف على المنافسين، وقد أكد ذلك مايديك برجلمان (Maidique & Burgelman , 1988 ) على أهمية فهم كل من المنافسين والأسواق في عملية الإبتكار.

من ناحية أخرى تعتبر المعرفة والأفكار من المدخلات الأساسية في عملية الإبتكار، ويمكن للمؤسسات الذكية إستخدام هذه المعلومات لتقليل الغموض في الإبداع، حيث تتيح لها تحديد طرق جديدة لتحقيق السرعة في القضاء على الخيارات غير مربحة، وهذا ما أكده صلاح ووانغ (Salah & Wang) إن المبتكرين ذوي الأداء العالي يستخدمون المسح البيئي داخليا وخارجيا، والتنبؤ التكنولوجي، وتحليل المنافسة لتحقيق هذا الهدف.

أخيرا، نستنتج أن عنصر الفرص الذكية يجعل المؤسسة أكثر إستجابة للفرص النادرة، من خلال التقاط معلومات عن الأسواق والمنافسين والعملاء، بطريقة تمكن المؤسسة من تحقيق الخطوة الأولى (المحرك أولا) في تقديم منتج جديد، وإيجاد سوق جديد، وكسب عملاء جدد، كما أنه يجعله أكثر قدرة على الإستيعاب لتجسيد وتوظيف المعرفة المكتسبة من مسح البيئة.

## خلاصة الفصل:

مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة هي قدرات ديناميكية تمكنها من تنفيذ العمليات الإبداعية الفعالة الذي يؤدي إلى الإبداع في الخدمات والمنتجات والعمليات والأداء المتفوق على المؤسسات الأخرى، حيث أن الاستخدام الأمثل للقدرات الإبداعية يمكن للمؤسسة من مواكبة التحولات السريعة وأن تكون رائدة في مجال عملها وبمفردها من خلال تحقيق الأداء المتميز والمتفوق مقارنة بنظيرتها في السوق. تنقسم القدرات الإبداعية للمنظمة إلى القدرة الإستيعابية والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير. لتكوين هذه القدرات يتطلب التعلم التنظيمي ومصادر الإبداع ( رأس المال الفكري والموارد الأخرى).

وفي النهاية نقول أن تكوين هذه القدرات الإبداعية وإعادة تشكيلها مرتبط بالإدارة العليا للمؤسسة التي يجب أن يمتلك أعضاؤها مهارة إتخاذ القرار عالية المستوى المتمثلة في التفكير الإستراتيجي، هو مسؤول على القرارات المصيرية للمؤسسة، بما في ذلك القرارات الناتجة عن ذلك، فهو معني بتكوين ونشر القدرات الإبداعية.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية – مجمع الإخوة عموري –

**تمهيد:**

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تناولناها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى معرفة مدى دور التفكير الإستراتيجي في تنمية القدرات الإبداعية بمجمع الاخوة عموري بولاية بسكرة، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد إستمارة إحتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الإستمارات على عينة الدراسة، وإنطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحميل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات.

وعليه يتضمن هذا الفصل على ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث الأول تقديم عام لمجمع الاخوة عموري، أما المبحث الثاني فقد خصص الإطار المنهج للدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض و تحليل النتائج.

### المبحث الاول - تقديم عام لمجمع الإخوة عموري:

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مجمع الإخوة عموري وهيكلها التنظيمي وأهم الوظائف والمهام التي يقوم بها المجمع وأخيرا التعرف على الخصائص المهمة للمجمع وأهدافه الرئيسية.

### المطلب الاول - تعريف مجمع الإخوة عموري:

**1- التعريف بالمؤسسة:** مجمع الإخوة عموري الكائن بولاية بسكرة – بسكرة وسط - تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 960 متر مربع، والذي بدأ نشاطه خلال شهر أوت، 2014 وهو عبارة عن مجموعة من المكاتب كل مكتب يمثل شركة، مصنع أو مركب من المركبات التابعة للإخوة عموري، والتي تنشط عبر عبور الوطن وتتعلق مهام المجمع بالجانب الإداري حيث يقوم ممثلي المكاتب بجمع تقارير حول عمل المؤسسات التي يمثلونها وتنقيحها، ثم عرضها دوريا لرئيس مجلس الإدارة السيد لعروسي عموري الذي يعتبر المسير الأول لجميع شركات عموري، حيث بدأ نشاطه بوحدة للحصى ووحدين للمياه الغازية في باتنة. ويعتبر مجمع الإخوة عموري من المؤسسات الخاصة الاقتصادية الرائدة المتخصصة في صناعة المواد الحمراء في الجزائر، حيث رغم المنافسة التي يشهدها قطاع إنتاج مواد البناء من طرف المؤسسات العمومية أو المستثمرين الخواص، فقد استطاع مجمع الإخوة عموري الإستيلاء على حصة سوقية لا يستهان بها. يوضح الملحق رقم 01 في قائمة الملاحق صورة لمجمع الإخوة عموري بسكرة

### 2- الشركاء: تعود مساهمة كل شريك في بداية الإنشاء ومنصبه الوظيفي كما يلي:

#### الجدول رقم 01: شركاء مجمع الاخوة عموري

إسم ولقب الشريك	الرابطة الأبوية	المنصب الوظيفي	حصة كل شريك (د.ج)
عموري لعروسي	أخ	شريك/ مسير	1,130,000,00
عموري العبد	أخ	شريك / نائب مسير	400,000,00
عموري لزهاري	أخ	شريك	870,000,00
عموري سليم	أخ	شريك	800,000,00
عموري فيصل	أخ	شريك	800,000,00

المصدر: المصلحة المالية لوحدة الأجر سيدي غزال بسكرة

**3- النشاط الرئيسي للمؤسسة:** ويعد النشاط الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج مادة الأجر الأحمر بمختلف الثقوب والتي تدخل في البناء، و يركز المجمع على إنتاج أجر 10 ثقوب وأجر 15 ذو 12 ثقوب بإعتبارهم الأكثر طلب في السوق الوطنية أما باقي الأنواع الأخرى من الأجر فتنتج حسب الطلب، ويتم تسويق هذه المنتجات عبر كامل السوق الوطنية خاصة الشرق والوسط الجزائري.

**4- الفروع:** يتكون من مجموعة من فروع أخرى ذات نشاطات مختلفة.

- ✓ شركة القنطرة للمياه المعدنية
- ✓ مصنع البلاط
- ✓ مركب البسكوية للإسمنت
- ✓ وحدة النجارة العامة
- ✓ شركة الإستيراد والتصدير
- ✓ مجمع العموري للأجر والفخار
- ✓ شركة زعاطشة للحصى
- ✓ شركة الأغذية المطاطية
- ✓ شركة العموري للزفت
- ✓ شركة عموري لصناعة القوالب
- ✓ شركة زعاطشة للرمل

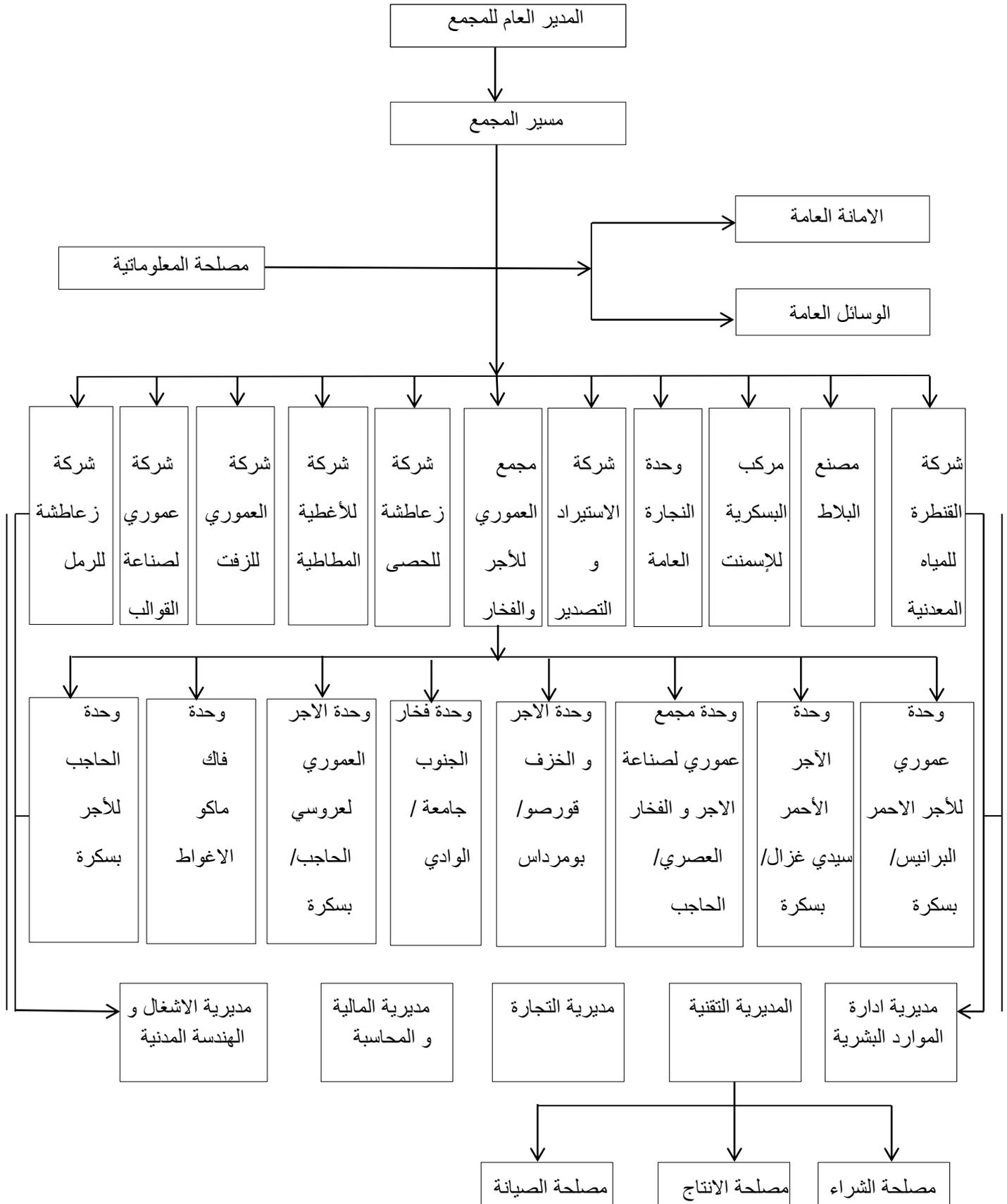
**المطلب الثاني - الهيكل التنظيمي لمجمع الاخوة عموري:**

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي حيث يعرف على الشكل الآتي: (سميحة،

(2020/2019، صفحة 151)

إذ إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة: "يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها".  
ويعرف أيضا الهيكل التنظيمي على أنه: " الوسيلة أو طريقة تنظيم الإدارة من خلال مخطط له شكل هرمي (أجهزة، هياكل، مديريات، مصالح، مكاتب) ويبنى على مبدأ التخصص".

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمجمع الاخوة عموري بسكرة



المصدر: (سميحة، 2020/2019، صفحة 154)

### المطلب الثالث - وظائف ومهام مجمع الاخوة عموري:

إنطلاقاً من الشكل السابق يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل من المدير العام للمؤسسة ومسيرها، وكذلك التعريف بكل مؤسسة على حدة كما يلي:

**1- المدير العام للمجمع:** يوجد على رأس المجمع وهو مركز القيادة والتسيير، يتكفل بوضع إستراتيجيات المؤسسة وتمثيلها على المستوى الخارجي، وكذلك اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف المؤسسات.

**2- مسير المجمع:** يوجد على رأس كل مؤسسة مسير، مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف المؤسسات، ويتكفل بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمؤسسة قصد إتخاذ القرارات المناسبة.

**3- الوسائل العامة:** وتتولى كل من:

✓ **الوقاية والأمن:** يسعى المكلف بالأمن بالمؤسسة للحفاظ على الأمن والإستقرار داخل المؤسسة ويتكفل بأجهزة فرعية على مراقبة حركية الدخول والخروج، يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات المؤسسة.

✓ **دائرة النقل:** تهتم هذه الدائرة بمختلف عمليات النقل من وإلى المؤسسة، فهي تقوم بإيصال المواد الأولية إلى المؤسسات.

**4- مصلحة المعلوماتية:** تقوم بما يلي:

✓ صيانة الشبكات المعلوماتية للمؤسسة .

✓ الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية .

✓ تقديم النصح والإستشارة في المجالات المعلوماتية .

✓ المساهمة في عمليات التدريب على المعلوماتية.

**5- وحدة النجارة العامة:** تعد وحدة النجارة العامة أول الوحدات الإنتاجية في مجال النجارة، حيث إنطلقت في الإنتاج في نوفمبر 2006 شركة قانونية ذات مسؤولية محدودة (L.R.A.S) تقع بمنطقة الحضائر شتمة/بسكرة.

**6- شركة الاستيراد والتصدير Soframimex SARL :** وتعد أول شركة للإخوة عموري في مجال الإستيراد والتصدير، تقع بالمنطقة الصناعية بسكرة وهي شركة قانونية ذات مسؤولية محدودة (L.R.A.S) للإخوة عموري، إنطلقت في العمل عام 2008 بحيث لا تصدر للخارج، ولها عدة فروع خارج ولايه بسكرة في: الجزائر العاصمة، سطيف، وهران، باتنة، البويرة، الوادي، حاسي مسعود،

بشار، أدرار، الشلف، عنابة، قسنطينة، أم البواقي، البليدة، المدية... إلخ، بحيث تستورد الشاحنات والمعدات من الحجم الثقيل، والرافعات والمقطورات.

**7- شركة الأغطية المطاطية كابسو بلاست باتنة:** تقع شركة الأغطية المطاطية كابسو بلاست في المنطقة الصناعية بباتنة، وهي شركة قانونية ذات مسؤولية محدودة (L.R.A.S) للإخوة عموري، إنطلقت بها أشغال التهيئة في، 2002 وإنطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في 2004.

**8- شركة زعاطشة للحصى الحاجب/بسكرة:** تقع شركة زعاطشة للحصى في طريق باتنة ببلدية الحاجب (واد الماوية) ولاية بسكرة، شركة قانونية ذات مسؤولية محدودة (L.R.A.S) إنطلقت في الإستثمار في الحصى في 2003 بحيث تقوم ببيع جميع أنواع الحصى (الحجم الكبير، الحجم المتوسط، الحجم الصغير) وتشغل حاليا 20 عاملا.

**9- مركب البسكزية للإسمنت :** وهو أول مصنع إسمنت جزائري وأكبر مركب في إفريقيا يقع بمنطقة حجر بلحشر ببلدية البرانيس على بعد 15 كلم شمال ولاية بسكرة، قدرت القيمة المالية للمشروع بـ 29.6 مليار دج (400 مليون دولار) إنطلق المشروع في جانفي 2013 و في ماي 2016 بدأ في عملية الإنتاج.

**10- مصنع البلاط :** يقع بمنطقة الحظائر قرب بلدية شتمة شرق ولاية بسكرة، وقد بدأت عملية الإنتاج به سنة 2014.

**11- شركة القنطرة للمياه المعدنية:** هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، إنطلقت العملية الإنتاجية بها في مارس 2017 تحت اسم شركة القنطرة للمياه المعدنية، تقع شمال ولاية بسكرة تبعد عنها بـ 54 كلم.

**12- مجمع عموري لصناعة الآجر والفخار:** عرف مجمع الإخوة عموري عدة توسعات وتطورات أثناء وجوده حتى إنتقل من مؤسسة إلى مجمع ذو مكانة هامة في سوق المواد الحمراء في الجزائر، حيث به حوالي 20 وحدة للآجر الأحمر وأهمها:

## الجدول رقم 02 : وحدات مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر

الوحدة	بداية النشاط	
01	1995/01/01	وحدة عموري للأجر الأحمر البرانيس/بسكرة
02	2001/01/01	وحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال / بسكرة
03	2003/04/15	وحدة الأجر العصري عموري الحاجب/بسكرة
04	2004/05/30	وحدة الأجر والخزف قورصو/بومرداس
05	2004/10/20	وحدة فخار الجنوب جامعة/الوادي
06	2005/05/01	وحدة الأجر عموري لعروسي الحاجب/بسكرة
07	2008/01/02	وحدة فاك ماكو الأغواط
08	2009/06/01	وحدة الأجر عموري للفخار الحاجب/بسكرة
09	2010	وحدة الحاجب للأجر/بسكرة

المصدر: من اعداد الطالبة

وتندرج تحت كل وحدة مديريات كل مديرية لها مهامها وهي كالتالي:

**1- مديرية إدارة الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال. كما تهتم بتدريب وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة وتتلخص مهامها في:

- ✓ المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة داخليا وخارجيا.
- ✓ العمل على توفير الوسائل الضرورية لسير سياسة المؤسسة.
- ✓ التوجيه والتنسيق والسهر على تسيير العاملين في المؤسسة .
- ✓ مراقبة حركات العاملين في المؤسسات .
- ✓ ضمان الجو الاجتماعي الجيد والتحفيز والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم.
- ✓ تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.

**2- المديرية التقنية:** وتضم هذه المديرية الوظائف التالية :

- ✓ **قسم الشراء:** وتتمثل مهمة هذا القسم في تمويل المؤسسة بالمواد الأولية وقطع الغيار، والتجهيزات وذلك طبقا للبرنامج المحدد من طرف المؤسسة، وتحقيق هذه المشتريات بالشروط الحسنة والموضوعية للأسعار، النوعية، والكمية، وبالإضافة إلى دور قسم الشراء في ضمان التدفق المنتظم والجيد للمواد الأولية وقطع الغيار الموجهة للإنتاج، كي لا يتوقف أو يضطرب الإنتاج، فهي أيضا تهتم بالأنشطة التالية: 00

- تسيير مخزون المواد الأولية الموجهة لعمليات الإنتاج .

- تسير مخزون قطع الغيار الخاص بآلات الإنتاج.
- ✓ **قسم الإنتاج:** يتكفل بـ :
  - مراقبة ومتابعة العملية الإنتاجية كما ونوعا والوقت المحدد .
  - تحديد موعد إنهاء الطلبية موعد تسليمها للعميل .
  - تقدير كمية ونوعية المواد الأولية والمدة اللازمة لتوفيرها.
  - ✓ **قسم الصيانة:** وتتفرع إلى:
    - **مصلحة المنهجية والتنسيق:** تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين فرق العمل، التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى ورشات العمل، حيث تقوم هذه المصلحة وبناء على الطلب من الورشات بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك) حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه، ويقوم بالتنقل إلى مكان العمل لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة، إذن فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء وبعد الانتهاء، حيث تقوم بالتأكد من كل ظروف العمل لملائمة التنفيذ، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل... الخ، كما تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسب الإنجاز من فترة لأخرى.
    - وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل، ويتم إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا .
    - إن الهدف من عمل هذه المصلحة، هو المتابعة الميدانية للأشغال والتأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل وتسمح بتنفيذه على أحسن وجه، ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود انحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعال لتفاديه مستقبلا.
- **مصلحة الصيانة الصناعية:** تتكفل بصيانة جميع عتاد المؤسسة سواء كان عتاد صناعي للإنتاج أو وسائل نقل كالسيارات والشاحنات فهي تشرف على أربع خاليا:
  - خلية الصيانة.
  - خلية الصيانة الميكانيكية.
  - خلية الصيانة الكهربائية.
  - خلية عتاد النقل.

- 3- المديرية التجارية:** مهمتها هي رسم السياسة التجارية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة وذلك عن طريق تنشيط الوظيفة التجارية وتمثل مهامها في :
- ✓ تعظيم معدل مبيعاتها .
  - ✓ التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج وبأحسن صورة للمؤسسة .
  - ✓ تحديد احتياجات السوق حسب الكم والنوع.
  - ✓ استلام الطلبات الداخلة (مواد أولية، مواد مساعدة).
  - ✓ تحويل الطلبات إلى مصلحة المشتريات مع أمر بالشراء .
  - ✓ تسليم الطلبات الخارجة إلى العملاء.
  - ✓ مناقشة سعر البيع بعد الاطلاع على التكلفة (سعر التكلفة) وإعداد فواتير العملاء .
  - ✓ تحديد موعد التسليم وإرسال الطلبات.
- 4- مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم بجميع الحسابات ومراقبتها، كما تقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية، كما تقوم بعملية التدقيق ومراجعة الحسابات المختلفة للمؤسسة وتسهر أيضا على :
- ✓ تصحيح أسعار البيع المتعلقة بالكلفة الحقيقية المقترحة من طرف المؤسسة .
  - ✓ تسهر على مراقبة الحالة المالية للمؤسسة والنتائج المتحصل عليها من النشاطات .
  - ✓ تقوم بوضع تقديرات الميزانية المقبلة .
  - ✓ تسير الموجودات المالية للمؤسسة .
  - ✓ ضمان وتوفير الموارد المالية المستحقة في الوقت المناسب .
  - ✓ التطهير المالي المقرر من طرف الهيئات العمومية .
  - ✓ تساعد المدير العام في علاقاته مع المؤسسات الخارجية، وتزوده بالمعلومات حول (التقارير الدورية وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة).
- 5- مديرية الأشغال والهندسة المدنية:** وتهتم بالدراسات والأشغال الهندسية، حيث أن المؤسسة تقوم بإجراء الدراسات المعمارية ودراسات الهندسة المدنية بنفسها لكل الوحدات والشركات المنشأة.

**المطلب الرابع - خصائص وأهداف مجمع الاخوة عموري:****1- خصائص مجمع الاخوة عموري:**

جرت العادة في أغلب الدراسات التي تتناول تحليل الهياكل التنظيمية التركيز على ثالث خصائص رئيسية للهيكل التنظيمي، وهي: درجة التعقيد، درجة الرسمية، درجة المركزية. وبناء على هذه الأبعاد الثالثة و انطلاقا من الشكل السابق يمكن تحديد الخصائص التالية لتنظيم مجمع الإخوة عموري:

✓ نلاحظ أن عدد المستويات التنظيمية صغير جدا، مستويين فقط مما يسهل عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، تجنب تشويه الرسالة أي أنها تصل بأقل قدر ممكن من الأخطاء على عكس المؤسسات ذات المستويات التنظيمية المتعددة حيث تشوه الرسالة فيها قبل وصولها كذلك هذا النوع من التنظيم يوفر التكيف والمرونة.

✓ أما من الناحية الأفقية فنلاحظ أن المؤسسة تعتمد على توسيع نطاق الإشراف، وإثراء العمل بدال من التخصص الشديد ويتبين ذلك بوضوح بانتماء كل من مصلحة المبيعات ومصلحة الإنتاج لمديرية التقنية رغم أنه لا يجمعهما نفس التخصص .

✓ من الناحية المركزية فهي عالية، لا يوجد تفويض للسلطة أو القرارات، لكن هذا لا يشكل إشكال حاليا، لكن إذا زاد حجم المؤسسة فهذا سيكون عائقا نحو التصرف بسرعة حيال الأوضاع المستجدة والطارئة، والذي يمثل عاملا مهما جدا لتحقيق تنافسية واستمرارية للمجمع.

**2- أهداف مجمع الاخوة عموري:**

يتطور رقم أعمال المجمع سنويا، وهذا بفعل السياسة التسييرية الفاعلة للمؤسسة، والهادفة إلى تحسين نوعية وجودة ما يتم إنتاجه والأسعار الملائمة، والكميات المطلوبة، وفق ما يحقق اكتفاء ذاتي للمتطلبات المحلية. وعليه، من أجل المحافظة على المستوى المتميز له، فإنه يسعى إلى تحقيق أهدافه المسطرة بما يتوافق مع طبيعة نشاطه وطبيعة محيطه وتتمثل أهم أهداف المجمع في:

✓ الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا .

✓ تنويع تشكيلة المنتجات .

✓ تدعيم مركزه التنافسي والعمل على التطوير في الداخل والخارج بشكل مستمر عن طريق القضاء على الاحتكار .

✓ تشجيع الاستثمار وتوسيع دائرة المجمع بصفة عامة .

✓ خلق مناصب شغل أكثر وذلك من خلال فتح عدة وحدات تابعة للمجمع.

✓ السماح للعمال بالمساهمة والمشاركة في جعل المجمع أفضل.

✓ دعم أعماله بمختلف التكنولوجيا المتقدمة.

- ✓ الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا للعاملين مثال مساعدتهم في الحصول على السكن، وذلك بتقديم مشاريع خاصة بالعاملين بمجمع عموري بتخفيضات وتقسيمات مالية.
- ✓ الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية.
- ✓ إعداد وتهيئة الكوادر الوظيفية، الإنتاجية والخدمية التي يحتاجها أي مشروع توسعي.
- ✓ يساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

### المبحث الثاني - الاطار المنهجي للدراسة الميدانية:

سيتم في هذا المبحث التطرق الى مجموعة عناصر حيث سيتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة المعلومات واهم المصادر لجمع البيانات وأخيرا تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة .

**المطلب الاول - مجتمع و عينة الدراسة:**

قبل إجراء أي دراسة تطبيقية البدء من تحديد مجتمع الدراسة والذي على أساسه يتم اختبار العينة والتي تطبق الدراسة عليها:

**1- مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة هو عبارة عن جميع القيم أو المفردات التي يمكن أن يأخذها المتغير والتي نرغب بالحصول على استنتاجات حولها فهي تهم الباحث أو متخذ القرار. يتكون مجتمع دراستنا من 119 عامل.

**2- عينة الدراسة:** إختيار العينة المناسبة للدراسة والتي تمثل المجتمع تمثيل جيدا، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة بالإعتماد على جدول تحديد حجم العينة. ومنه تم تحديد عينة الدراسة انطلاقا من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان على عينة عشوائية.

### الجدول رقم 03: عد الاستبيانات الموزعة في مجمع الاخوة عموري بسكرة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة
مجموع	40	35	05
النسبة%	100%	87.5%	12.5%

المصدر: من اعداد الطالبة وفق توزيع الاستبيانات

يتضح من الجدول أن نسبة الاستبيانات المسترجعة كانت بنسبة 87.5 % من عينة الدراسة وهي نسبة جيدة جدا ، هذا ما يعكس تجاوب عمال شركة عموري للأجر بسكرة، وفهمهم الجيد للأسئلة المطروحة.

### 3- خصائص عينة الدراسة:

سيتم من خلال هذا العنصر تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

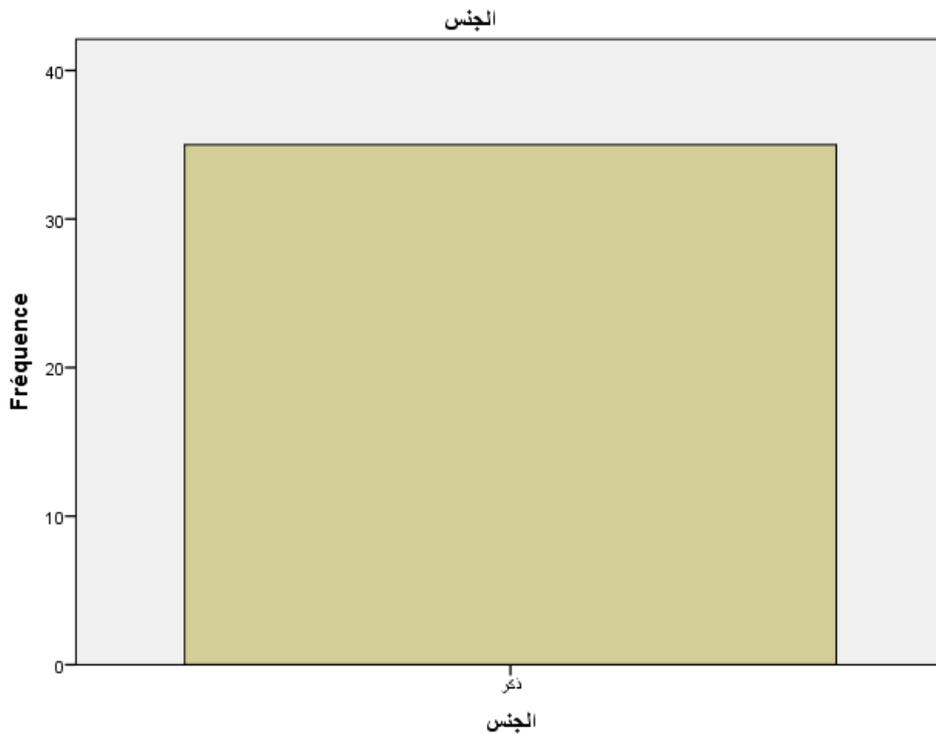
✓ توزيع العينة حسب متغير الجنس: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم 04 : توزيع العينة حسب متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	35	%100
انثى	0	%0
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Spss20 .

الشكل رقم 05: توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Spss20 .

من الجدول رقم 04 و الشكل رقم 05 نجد ان هناك عدم التوازن بين إعداد الجنسين في

المؤسسة ، بحيث يظهر أن نسبة الذكور تمثل الغالبية الكبرى للمؤسسة بنسبة %100.

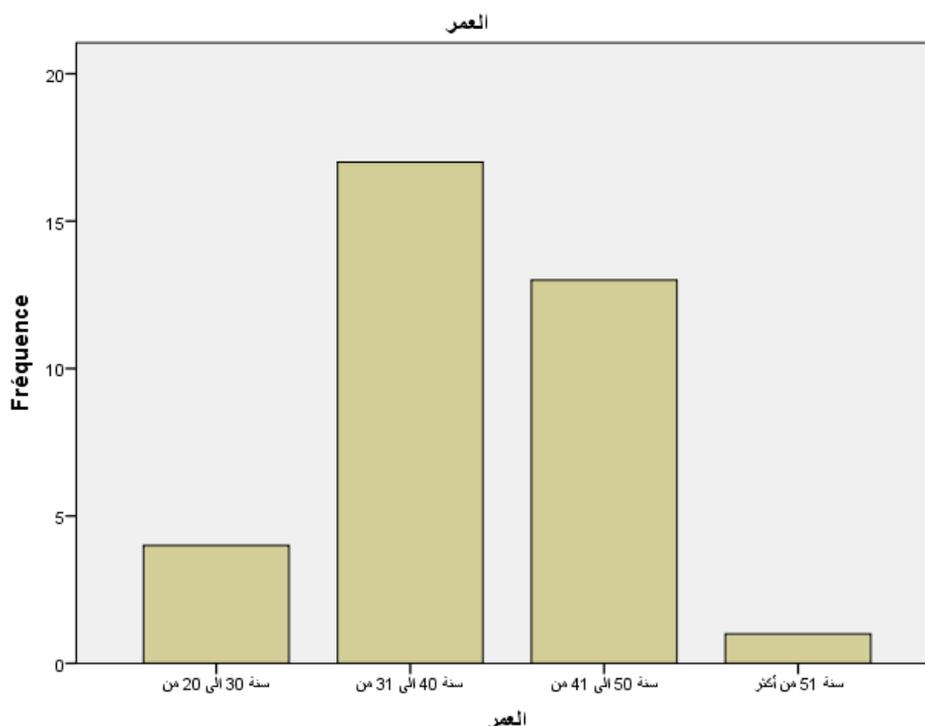
✓ توزيع العينة حسب متغير العمر: من خلال نتائج الاستبيان تم إعداد الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: توزيع العينة حسب متغير العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 الى 30 سنة	04	%11.4
من 31 الى 40 سنة	17	%48.6
من 41 الى 50 سنة	13	%37.1
من 51 سنة فما فوق	1	%2.9
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Spss20 .

الشكل رقم 06: توزيع العينة حسب متغير العم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Spss20 .

من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 06 نلاحظ أن 17 عامل أي ما نسبته 48.6 % أعمارهم تتراوح من 31 إلى 40 سنة، و 5 من العاملين أي ما نسبته 11.4 % تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، وتليها بنسبة 37.1 % من 13 عمال تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، وآخر نسبة 2.9 % أعمارهم من 50 فأكثر وهذا ما يشير أن المؤسسة تستقطب فئة الكهول بنسبة كبيرة.

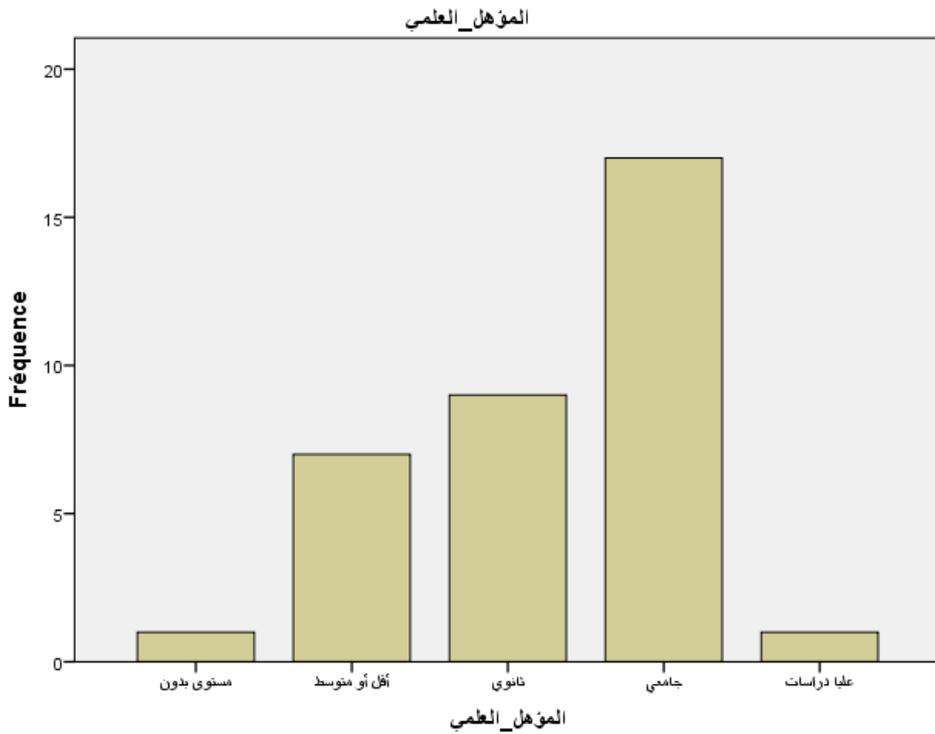
✓ توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي: من خلال نتائج الاستبيان تم إعداد الجدول الموالي:

جدول رقم 06: توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
بدون مستوى	1	2.9%
متوسط او اقل	7	20%
ثانوي	9	25.7%
جامعي	17	48.6%
دراسة عليا	1	2.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Spss20 .

الشكل رقم 07: توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



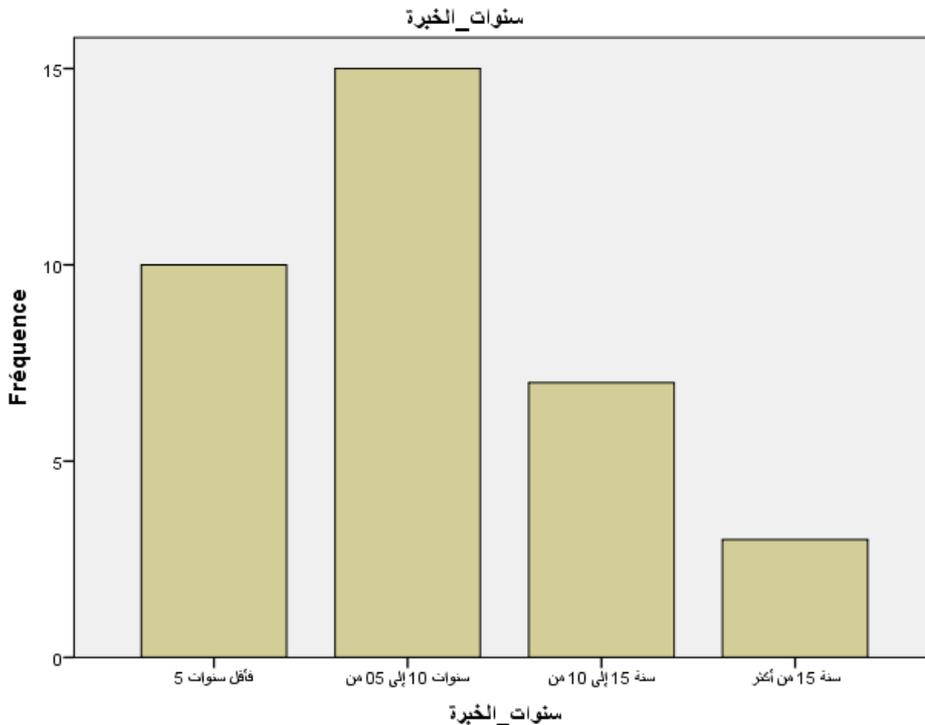
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Spss20 .  
 من خلال الجدول رقم 06 و الشكل 07 نلاحظ أن أغلبية العاملين بالمؤسسة ذات مستوى جامعي بنسبة 48.6 %، وبنسبة 25.7 % ثانوي وتليها متوسط او اقل بنسبة 20 % و تتساوى نسب بدون مستوى ودراسة عليا في المؤسسة بنسبة 2.9% .  
 ✓ توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة: من خلال نتائج الاستبيان تم إعداد الجدول الموالي:

جدول رقم 07: توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	10	28.6%
من 5 الى 10 سنوات	15	42.9%
من 10 الى 15 سنة	7	20%
من 15 سنة فأكثر	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Spss20 .

الشكل رقم 08: توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Spss20 .

من خلال الجدول رقم 07 و الشكل 08 نلاحظ أن أكبر نسبة لأصحاب الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 42.9%، تليها أصحاب الخبرة من 5 سنوات فأقل بنسبة 28.6% ، وتليها اصحاب الخبرة من 10 الى 15 سنة بنسبة 20% ، واخيرا اصحاب الخبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة 8.6%.

#### المطلب الثاني - المعلومات و مصادر جمع البيانات:

**1- منهج الدراسة المستخدم:** يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث ، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة ، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية ، حيث يتم تحديد المنهج المتبع في الدراسة انطلاقا من الموضوع الإستمولوجي حيث أن المنهج الإختباري يخضع لتوجه الوضعي ولا يخضع المنهج الإستكشافي إلى نموذج إستمولوجي معين.

✓ **المنهج الاستكشافي:** وهو المسار الذي يهدف من خلاله الباحث لتحقيق هدفين أساسيين هما البحث عن الفهم يسعى الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة أي ايجاد ارتباطات نظرية جديدة بين المفاهيم في مجال نظري معين ، تم الاعتماد عليه في دراستنا من أجل فهم حقيقة الترابط الموجود بين التفكير الاستراتيجي و القدرات الابداعية.

✓ **المنهج الاختياري:** يتعلق الاختبار بموضوع نظري تحت التجريب الواقعي، بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير. تم الاعتماد عليه في دراستنا من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات حول دور التفكير الاستراتيجي في تنمية القدرات الابداعية، وكذلك حول وجود فعالية بينما ومقابلتها مع الواقع من خلال آراء العاملين في المؤسسة، بالاعتماد على المقاربة المعجمية والتي سنوضحها في العنصر الموالي من البحث.

## 2- مصادر جمع البيانات: تنقسم مصادر جمع البيانات الى:

✓ **المصادر الثانوية:** تمثل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب المنشورة أو غير منشورة والإحصاءات والرسائل العلمية المنشورة أو غير المنشورة، إضافة إلى المعلومات المتوفرة على الشبكة العنكبوتية وغيرها.

✓ **المصادر الأولية:** وتمثل البيانات التي يتوجب الحصول عليها من المصادر الأولية، وقد تم الحصول عليها في دراستنا من خلال تصميم استبيان اعدت لذلك، وذلك اعتمادا على ما تطلبتته متغيرات الدراسة استنادا إلى الدراسات السابقة من مصادر الثانوية، وسوف نقوم بشرح أداة الدراسة لاحقا.

## المطلب الثالث - الاستبيان كأداة للدراسة:

### 1- بناء اداة الدراسة:

✓ **تصميم الاستبيان:** عند تصميم الاستبيان حولنا الاطلاع على أكبر عدد من البحوث والدراسات السابقة والتي لها صمة بالموضوع، مع الاعتماد أيضا على الخلفية النظرية للدراسة لبنائها، كما حاولنا الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال، وأخيرا تم بناء هذا الاستبيان الموضحة، والتي تكونت من ثلاث محاور:

- **المحور الأول:** ويتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة وتشمل معلومات شخصية متمثلة فيما يخص الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** ويضمن عبارات مصممة لتتناسب مع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع أبعادها المختلفة، وتنقسم إلى أبعاد التفكير الاستراتيجي في مجمع الاخوة عموري بسكرة ويتضمن 5 أبعاد (القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية).

- البعد الاول: القصد الاستراتيجي و يتكون من 04 عبارات
- البعد الثاني: التصور النظمي و يتكون من 04 عبارات
- البعد الثالث: قيادة الافتراضات ويتكون من 04 عبارات
- البعد الرابع: التفكير في الوقت ويتكون من 03 عبارات
- البعد الخامس: الفرص الذكية و يتكون من 04 عبارات

- **المحور الثالث:** وهو جزء يتعلق بالقرات الابداعية، ويحتوي على 11 عبارات تقيس أبعاد القدرات الإبداعية في مجمع الاخوة عموري بسكرة، ويتضمن 03 أبعاد (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير)

- البعد الاول: القدرة الإستيعابية و تتكون من 04 عبارات
  - البعد الثاني: القدرة على التكيف ويتكون من 04 عبارات
  - البعد الثالث: القدرة على التفكير و يتكون من 03 عبارات
- وقد مر إعداد الاستبيان بشكله النهائي على النحو التالي:
- إعداد استبانة أولية بعد دراسة الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة .
  - عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقديم ملاحظاته وتعديلها لما يراه مناسباً.
  - اختبار جودة الاستبيان من خلال الاختبارات اللازمة لذلك، وسوف نتطرق إلى ذلك لاحقاً.
- ✓ **مقياس الاستبيان:** فيما يتعلق بالمقياس المستخدم تم استخدام مقياس ليكارت LIKART هو من أكثر المقاييس استخداماً ويتميز بالسهولة في الإعداد والاستخدام ويقوم على إعطاء مجموعة من العبارات ويطلب من أفراد العينة التعبير على درجة موافقتهم عليها من عدمها. وقد اعتمدنا على سلم ليكارت الثلاثي حيث يشمل 3 درجات مع إعطاء وزن لكل عبارة موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم 08 : توزيع الاوزان حسب سلم ليكارت**

الرأي	موافق	محايد	غير موافق
الوزن	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحثة

ويستخدم المتوسط الحسابي المرجح لأن العبارات ليس لها نفس الوزن لذلك سوف نقوم بحساب طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، وبالتالي طول الفئة معطى بالعلاقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المقترحة}}$$

وسنقوم أولاً بحساب المدى وهو عبارة على الفرق المطلق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية ويعتمد بشكل كامل على القيمتين المتطرفتين، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{المدى} = \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}$$

$$\text{وحيث أن: المدى} = 3 - 1 = 2. \quad \text{وبالتالي: طول الفئة} = 2 / 3 = 0.66$$

وعليه يتم تحديد أطراف المتوسطات الحسابية المرجحة لكل فئة عن طريق تحديد مسافات متساوية بينها وعليه قيمة المتوسط الحسابي المرجح هي:  $2 = 3 / (3 + 2 + 1)$ ، ويتم إضافة 0.66

عند كل طرف لنحصل على الفئات التالية والتي سوف تستخدم لاحقا لمقارنة النتائج المتحصل عليها،  
بحيث:

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [1- 1.66] فإن الاتجاه نحو غير موافق وبالتالي فالمتوسط الحسابي منخفض.
- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [1.67 - 2.33] فإن الاتجاه نحو محايد وبالتالي فالمتوسط الحسابي متوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [2.34 - 3] فإن الاتجاه نحو موافق وبالتالي فالمتوسط الحسابي مرتفع.

ويمكن لسلم ليكارت من إعطاء تقديرات بسهولة للعبارات وتتميز الإجابات أنها إجابات مغلقة بحيث ليس للمجيب حرية التعبير بل يختار ما يراه مناسباً بوضع علامة X فيما يقابلها، كما يمكننا من خلال سلم ليكارت من سهولة ترميز الإجابات وتهيئتها للتحليل الإحصائي وبذلك نصبح نتعامل مع بيانات كمية كان من الصعوبة بمكان تحليلها وتفسيرها بشكلها الأولي.

**2- اختبار جودة الدراسة:** في موضوع الدراسة هذه سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

✓ **الصدق الظاهري :** يعرف الصدق على أنه الدقة التي يقيس بها المقياس ما يجب أن يقيسه، ومن أشهر أنواع الصدق المتعددة في مقاييس الاتجاهات نجد الصدق الظاهري وهو يكون من طرف المختصين، وهو الذي تم الاعتماد عليه في دراستنا، وعليه تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأساتذة المشرفة وذلك لإبداء ملاحظاتها حول فقرات الاستبيان ودقتها اللغوية إلى جانب الحكم على أبعاد كل من التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية، وكذلك إبداء رأيها فيما تعلق بالمعلومات العامة والتي تشمل الأبعاد الاقتصادية للتفكير الاستراتيجي للاستثمار، وبناء على ملاحظات الأساتذة المشرفة تم تعديل الاستبيان في ضوء الاقتراحات المقدمة.

✓ **ثبات أداة الدراسة:** نقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أدناه، فلو حظ أن معامل الثبات نسبته (مقبولة )، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتقيد بأغراض الدراسة، بحيث أن لا تقل عن قيمة المعامل 0.60 لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

## الجدول رقم 09: يوضح معاملات الثبات في مجمع الاخوة عموري بسكرة

معامل الصدق	معامل الثبات (الفا كرو نباخ)	عدد العبارات	المحور
0.967	0.936	19	جميع فقرات التفكير الاستراتيجي
0.957	0.917	11	جميع فقرات القدرات الابداعية
0.975	0.952	30	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات نظام Spss20.

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات (الفا كرو نباخ) تقدر ب 0.936 وان معامل الصدق يقدر ب 0.967 بالنسبة لمحور التفكير الاستراتيجي، في حين نسبة معامل الثبات (الفا كرونباخ) تقدر ب 0.917 ومعامل الصدق تقدر ب 0.957 بالنسبة لعبارات القدرات الابداعية، أما قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) فتصل إلى 0.952 ومعامل الصدق ب 0.975 حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والصدق، وهذا ما يشير إلى وجود استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

## المبحث الثالث - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

تناول الباحث في المبحث الثالث على مجموعة من العناصر الأساسية للدراسة حيث تطرق في المطلب الأول عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ( برنامج التحليل الإحصائي، ومقاييس الإحصاء الوصفي ومقاييس الإحصاء التحليلي)، أما بالنسبة للمطلب الثاني فقد قام بتحليل محاور الاستبيان وهما ( المحور الأول أبعاد التفكير الإستراتيجي والمحور الثاني أبعاد القدرات الإبداعية) وأخيرا في المطلب الثالث اختبر الفرضيات.

## المطلب الاول - الاساليب الاحصائية المستخدمة:

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية ، فقد تطرقنا فيما سبق إلى بعضها والمتمثلة في الأدوات الإحصائية المستخدمة للحكم على أن العينة ممثلة للمجتمع وكذلك في قياس جودة أداة الدراسة لذلك لن نعيد التطرق إليها وسوف نركز على التوزيعات التكرارية واختبارات التحقق من جودة البيانات وتسهيل الطريقة للحصول على النتائج، سوف نعتمد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية والمعروف باختصار SPSS ، لذلك سنقدم في البداية تعريفا موجزا له.

**1- برنامج التحليل الإحصائي:** يعد البرنامج الإحصائي SPSS مختصر للعبارة الآتية

Statistical Package for Social Sciences وهو أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في مجالات التربوية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية والفنية والهندسية والزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، ويوفر البرنامج مجالاً واسعاً للتحليلات الإحصائية، واعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين والمهتمين في مجال الإحصاء.

**2- مقاييس الاحصاء الوصفي:**

✓ **تكرار النسب المئوية:** وذلك بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور والأبعاد الرئيسية التي تضمنها الاستبيان.

✓ **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** يعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة

المركزية، والانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت، وسوف نعرض تقديمها موجزا لكل منها:

- **المتوسط الحسابي:** الوسط الحسابي هو القيمة التي تتجمع حولها قيم مجموعة معا لعلم بأنها تفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي وهو يفيدنا في تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة.

- **الانحراف المعياري:** يستخدم الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

**3- مقاييس الاحصاء التحليلي:**

✓ **اختبار الصدق والثبات:** وقد تطرقنا إليها في المطلب السابق ويمكننا الرجوع إلى المطلب الثالث

من هذا المبحث.

✓ **اختبارات مرتبطة بالفرضيات:**

- **معامل الارتباط:** يقصد بالارتباط وجود علاقة بين ظاهرتين أو أكثر ، ويسمى المقياس الذي تقاس به درجة الارتباط بمعامل الارتباط والذي يرمز له بالرمز R ، حيث أن تحليل الارتباط يعامل أي متغيرين بشكل متماثل، ولا يوجد تمييز بين المتغير التابع أو المتغيرات المستقلة ، تأسيسا على ذلك يفترض تحليل الارتباط أن كلا المتغيرين عشوائيين أو تصادفيين.

- **معامل التحديد:** هو عبارة عن مقياس يوضح نسبة التغير في المتغير التابع الذي سببها التغير في المتغير المستقل، أي نسبة الانحرافات الموضحة من قبل خط الانحدار إلى الانحرافات الكمية، وهو عبارة عن مربع معامل الارتباط.
- **الانحدار الخطي البسيط:** يستخدم تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، ومن خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الاحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

#### 1- تحليل عبارات المتغير المستقل ( التفكير الاستراتيجي):

الجدول رقم 10: تحليل عبارات بعد القصد الاستراتيجي

ترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
1	موافق	0.373	2.91	- تسعى المؤسسة الى تحقيق اهدافها المستقبلية من خلال الميزة التنافسية	1
2	موافق	0.561	2.74	- تتجه المؤسسة نحو البحث عن اسواق جديدة	2
4	موافق	0.847	2.40	- تتجه المؤسسة نحو طرح منتجات جديدة	3
3	موافق	0.598	2.63	- وجود توافق بين موارد المنظمة وطموحاتها	4
	موافق	0.444	2.67	<b>الاجمالي</b>	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss2

من الجدول رقم 10 يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تسعى المؤسسة الى تحقيق اهدافها المستقبلية من خلال الميزة التنافسية " في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدر 2.91 و بدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.34- 3] حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بانحراف معياري 0.373 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "تتجه المؤسسة نحو البحث عن اسواق جديدة" وكان وسطها الحسابي 2.74 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.561 ونفس الشيء بالنسبة للعبارات الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة "وجود توافق بين موارد المنظمة وطموحاتها " ثالثاً بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.598 وجاءت العبارة " وجود توافق بين موارد المنظمة وطموحاتها" رابعاً بوسطها الحسابي 2.40 وانحراف معياري 0.847. وبالنظر إلى مجمل عبارات القصد الاستراتيجي نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 2.67 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز التفكير الاستراتيجي في مجمع الاخوة عموري على القدرات الإبداعية، أما الانحراف المعياري فكان 0.444 وهو يدل على تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي عدم تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

#### رقم 11: تحليل عبارات بعد التصور النظمي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1	- تستخدم المؤسسة النظرة الشاملة في بيئتها	2.46	0.657	موافق	4
2	- تسعى المؤسسة الى تحسين نوعية القرارات	2.74	0.561	موافق	1
3	- يتم توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه	2.54	0.611	موافق	3
4	- قيام المؤسسة بإعادة تصميم العمليات	2.63	0.598	موافق	2
	<b>الاجمالي</b>	<b>2.59</b>	<b>0.545</b>	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20

من الجدول رقم 11 يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تسعى المؤسسة الى تحسين نوعية القرارات " في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدر 2.74 وبدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.34- 3] حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بانحراف معياري 0.561 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " قيام المؤسسة بإعادة تصميم العمليات " وكان وسطها الحسابي 2.63 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.598 ونفس الشيء بالنسبة للعبارات الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة " يتم توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه " ثالثاً بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 0.611 وجاءت العبارة " تستخدم المؤسسة النظرة الشاملة في بيئتها " رابعا بوسطها الحسابي 2.46 وانحراف معياري 0.657 وبالنظر إلى مجمل عبارات التصور النظمي نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 2.59 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز التفكير الاستراتيجي في مجمع الاخوة عموري على القدرات الإبداعية، أما الانحراف المعياري فكان 0.545 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 12: تحليل عبارات بعد قيادة الافتراضات

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1	- تعتمد المؤسسة على اساليب جديدة وتصور طرق أفضل للعمل	2.51	0.781	موافق	3
2	- تغتنم المؤسسة الفرص المتاحة من اجل التغلب على المخاطر الممكنة	2.66	0.591	موافق	1
3	- تستفيد المؤسسة من نقاط القوة وتسعى لتقليل نقاط الضعف	2.60	0.651	موافق	2
4	- تسعى المؤسسة الى اشراك الموظفين في متعة التفكير باستخدام الخيال والابداع لاكتشاف طرق بديلة اخرى للعمل	2.31	0.832	غير موافق	4
<b>الاجمالي</b>		<b>2.52</b>	<b>0.521</b>	<b>موافق</b>	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Sps20

من الجدول رقم 12 يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تغتنم المؤسسة الفرص المتاحة من اجل التغلب على المخاطر الممكنة " في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدر 2.66 و بدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.34- 3] حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بانحراف معياري 0.591 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " تستفيد المؤسسة من نقاط القوة وتسعى لتقليص نقاط الضعف " وكان وسطها الحسابي 2.60 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.651 حيث جاءت العبارة " تعتمد المؤسسة على اساليب جديدة وتصور طرق أفضل للعمل " ثالثاً بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.781. وجاءت العبارة " تسعى المؤسسة الى اشراك الموظفين في متعة التفكير باستخدام الخيال والابداع لاكتشاف طرق بديلة اخرى للعمل " رابعاً بوسطها الحسابي 2.31 وبدرجة محايد لان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى فئة [1.67- 2.33] وانحراف معياري 0.832. وبالنظر إلى مجمل عبارات قيادة الافتراضات نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 2.52 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز التفكير الاستراتيجي في مجمع الاخوة عموري على القدرات الإبداعية، أما الانحراف المعياري فكان 0.521 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 13: تحليل عبارات بعد التفكير في الوقت

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1	- تتجنب المؤسسة اساليب عمل مألوفة و تحاول الاعتماد على اساليب جديدة اكثر ابتكارا و تطويرا	2.40	0.736	موافق	3
2	- تسعى المؤسسة لحل المشكلات بسرعة	2.74	0.505	موافق	2
3	- تسعى المؤسسة الى تحسين من نوعية القرارات وسرعة تنفيذها	2.80	0.473	موافق	1
<b>الاجمالي</b>		<b>2.64</b>	<b>0.456</b>	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20

من الجدول رقم 13 يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تسعى المؤسسة الى تحسين من نوعية القرارات وسرعة تنفيذها " في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدر 2.80 و بدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.34- 3]

حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بانحراف معياري 0.473 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " تسعى المؤسسة لحل المشكلات بسرعة " وكان وسطها الحسابي 2.74 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.505 ونفس الشيء بالنسبة للعبارة الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة " تتجنب المؤسسة اساليب عمل مألوفة و تحاول الاعتماد على اساليب جديدة اكثر ابتكارا و تطويرا " ثالثاً بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.736. وبالنظر إلى مجمل عبارات التفكير في الوقت نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 2.64 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز التفكير الاستراتيجي في مجمع الاخوة عموري على القدرات الإبداعية، أما الانحراف المعياري فكان 0.456 وهو يدل على تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي عدم تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

**الجدول رقم 14: تحليل عبارات بعد الفرص الذكية**

ترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
2	محايد	0.758	2.31	- تستثمر المؤسسة في الفرص النادرة من اجل انشاء استراتيجيات جديدة	1
3	محايد	0.808	2.23	- تساعد المؤسسة المبدعين ذوي الاداء العالي على استخدام المسح البيئي تحليل المنافسة	2
4	محايد	0.833	2.20	- تساعد المؤسسة المبدعين ذوي الاداء العالي على استخدام تحليل المنافسة	3
1	موافق	0.739	2.43	- لدى المؤسسة القدرة الكافية على استيعاب وتجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من المسح البيئي وتحليل المنافسة	4
	محايد	0.692	2.29	<b>الاجمالي</b>	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20

من الجدول رقم 14 يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " لدى المؤسسة القدرة الكافية على استيعاب وتجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من المسح البيئي وتحليل المنافسة " في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدر 2.43 و بدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.34- 3] حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بانحراف معياري 0.739 وجاءت العبارات الثلاثة الاخرى بدرجة محايد لان قيمة متوسط الحسابي لهم ينتمي الى [1.67- 2.33] في المرتبة الثانية عبارة "تستثمر المؤسسة في الفرص النادرة من اجل انشاء استراتيجيات جديدة " وكان وسطها الحسابي 2.31 وبانحراف معياري 0.758 حيث جاءت العبارة " تساعد المؤسسة المبدعين ذوي الاداء العالي على استخدام المسح البيئي تحليل المنافسة " ثالثاً بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.808. وجاءت العبارة " تساعد المؤسسة المبدعين ذوي الاداء العالي على استخدام تحليل المنافسة " رابعا بوسطها الحسابي 2.20 وانحراف معياري 0.833. وبالنظر إلى مجمل عبارات الفرص الذكية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب2.29 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على عدم ارتكاز التفكير الاستراتيجي في مجمع الاخوة عموري على القدرات الإبداعية، أما الانحراف المعياري فكان 0.692 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

#### جدول رقم 15: تحليل ابعاد التفكير الاستراتيجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	رقم
1	موافق	0.444	2.67	- القصد الاستراتيجي	1
4	موافق	0.545	2.59	- التصور النظمي	2
3	موافق	0.522	2.52	- قيادة الافتراضات	3
2	موافق	0.456	2.64	- التفكير في الوقت	4
5	محايد	0.692	2.29	- الفرص الذكية	5
	موافق	0.453	2.54	الاجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Sps20

ومن خلال الجدول رقم 15 يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي كان بدرجة موافق بحيث كانت المتوسط الحسابي 2.54 ينتمي إلى الفئة إلى [2.34-3] حسب مقياس ليكارت الثلاثي حيث يرى أفراد مجتمع الدراسة بأن التفكير الاستراتيجي في مجمع الاخوة عموري يرتكز على توفر القدرات الإبداعية وعلى تبني الافكار الإبداعية، وكان الانحراف المعياري للمتغير يقدر بـ 0.453 و هو يشير إلى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة و بالتالي عدم تقارب وجهات النظر أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات التفكير الاستراتيجي.

## 2- تحليل عبارات المتغير التابع ( القدرات الابداعية):

## جدول رقم16: تحليل عبارات بعد القدرة الاستيعابية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1	- تهتم ادارة المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين المتعلق بالعمالين	2.36	0.731	موافق	2
2	- يتاح لي فرص لاكتساب مهارات في البحث والتطوير	2.40	0.881	موافق	4
3	- يتاح لي فرص لاكتساب مهارات في البحث والتطوير	2.86	0.494	موافق	1
4	- تعمل المؤسسة على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العمالين	2.37	0.843	موافق	3
	<b>الاجمالي</b>	<b>2.56</b>	<b>0.619</b>	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Sps20

من الجدول رقم 16 يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " يتاح لي فرص لاكتساب مهارات في البحث والتطوير " في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدر 2.86 و بدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.34- 3] حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بانحراف معياري 0.494 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " تهتم ادارة المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين المتعلق بالعمالين " وكان وسطها الحسابي 2.63 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.731 ونفس الشيء بالنسبة للعبارات الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العمالين " ثالثاً بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 0.843 وجاءت العبارة " يتاح لي فرص لاكتساب مهارات في البحث والتطوير " رابعا بوسطها الحسابي 2.40 وانحراف معياري 0.881. وبالنظر إلى مجمل عبارات القدرة الاستيعابية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 2.56 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز القدرات الابداعية في مجمع الاخوة عموري على التفكير الاستراتيجي، أما الانحراف المعياري فكان 0.619 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

## جدول رقم17: تحليل عبارات بعد القدرة على التكيف

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1	- اشعر بالطمأنينة حيال التغيرات التي تطرا في مكان عملي	2.60	0.604	موافق	2
2	- حريصون دائما داخل المؤسسة على التفاعل مع الاخرين و الشعور الدائم بالحاجة اليهم	2.63	0.646	موافق	3
3	- اشعر انني اتكيف بسرعة في مكان عملي	2.66	0.591	موافق	1
4	- المرونة والاستجابة الملائمة للمواقف الجديدة	2.63	0.646	موافق	4
	<b>الاجمالي</b>	<b>2.62</b>	<b>0.570</b>	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20

من الجدول رقم 17 يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " اشعر انني اتكيف بسرعة في مكان عملي " في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدر 2.66 و بدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.34- 3] حسب مقياس ليكرت الثلاثي، بانحراف معياري 0.591 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " اشعر بالطمأنينة حيال التغيرات التي تطرا في مكان عملي " وكان وسطها الحسابي 2.63 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.604 ونفس الشيء بالنسبة للعبارات الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة " حريصون دائما داخل المؤسسة على التفاعل مع الاخرين و الشعور الدائم بالحاجة اليهم " و العبارة " المرونة والاستجابة الملائمة للمواقف الجديدة " بنفس متوسط الحسابي ب2.63 و نفس الانحراف المعياري ب0.646 . وبالنظر إلى مجمل عبارات القدرة على التكيف نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 2.62 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز القدرات الابداعية في مجمع الاخوة عموري على التفكير الاستراتيجي، أما الانحراف المعياري فكان 0.570 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم 18: تحليل عبارات بعد القدرة على التفكير

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1	- تمنحك المؤسس الحرية في طرح افكارك	2.31	0.900	محايد	3
2	- تسمح لك المؤسسة بتغيير اسلوب تفكيرك بكل اريحية	2.29	0.893	محايد	2
3	- تشجع الادارة على تبادل الأفكار بين العاملين	2.29	0.893	محايد	1
<b>الاجمالي</b>		<b>2.29</b>	<b>0.858</b>	محايد	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Sps20

من الجدول رقم 18 يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تشجع الادارة على تبادل الأفكار بين العاملين " وعبارة " تسمح لك المؤسسة بتغيير اسلوب تفكيرك بكل اريحية" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدر 2.29 و بدرجة محايد لان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [1.67 – 2.33] حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بانحراف معياري 0.893 وجاءت في المرتبة الثالثة عبارة " تمنحك المؤسس الحرية في طرح افكارك " وكان وسطها الحسابي 2.71 بدرجة محايد وبانحراف معياري 0.900 وبالنظر إلى مجمل عبارات القدرة على التفكير نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 2.29 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز القدرات الابداعية في مجمع الاخوة عموري على التفكير الاستراتيجي، أما الانحراف المعياري فكان 0.858 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة

جدول رقم 19: تحليل ابعاد القدرات الابداعية

رقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	- القدرة الاستيعابية	2.56	0.619	موافق	2
2	- القدرة على التكيف	2.62	0.570	موافق	1
3	- القدرة على التفكير	2.29	0.858	محايد	3
<b>الاجمالي</b>		<b>2.49</b>	<b>0.570</b>	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Sps20

من الجدول رقم 19 يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير التابع القدرات الابداعية كان بدرجة موافق بحيث كانت المتوسط الحسابي 2.49 ينتمي إلى الفئة [2.34 - 3] حسب مقياس ليكرات الثلاثي حيث يرى أفراد العينة بأن القدرات الابداعية في مجمع الاخوة عموري يركز على الترتيب على كل من القدرة على الاستيعابية و القدرة على التكيف و القدرة على التفكير، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر بـ 0.570 و هو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة و بالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات القدرات الابداعية.

### المطلب الثالث - اختبار الفرضيات:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذ الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية :

✓ قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اكبر من (0.05).

✓ رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

### 1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في

تنمية القدرات الابداعية عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار الخطأ الاجمالي	3.220	1	3.220	28.228	0.000
	3.765	33	0.114		
	6.985	34			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1.198	0.260	4.610	0.000	
التفكير الاستراتيجي	0.540	0.102	5.313	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.679) ، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0.461) ، المتغير التابع: القدرات الابداعية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (28.228) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في التفكير الاستراتيجي على المتغير التابع والمتمثل في القدرات الابداعية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0.679 و هذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.461 وهذا يعني أن 46.1% من التغيرات الحاصلة في القدرات الابداعية تعود إلى تغيرات حاصل في التفكير الاستراتيجي 53.9% الباقية ترجع لعوامل أخرى .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين المتغير المستقل و المتمثل في التفكير الاستراتيجي و المتغير التابع المتمثل في القدرات الابداعية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة  $t = 5.313$  بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للتفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذا دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي على القدرات الابداعية في مجمع الاخوة عموري بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

**2- نتائج اختبار نتائج الفرضية الفرعية الاولى:** لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للقصد

الاستراتيجي في تنمية القدرات الابداعية عند مستوى الدلالة (0.05)

**جدول رقم 21: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى**

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار الخطأ	3.162	1	3.162	29.318	0.000
الخطأ الاجمالي	3.559	33	0.108		
	6.721	34			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1.337	0.253	5.289	0.000	
القصد الاستراتيجي	0.535	0.099	5.415	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.686) ، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0.470) ، المتغير التابع: القدرات الابداعية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (29.318) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد مساهمة بعد القصد الاستراتيجي على المتغير التابع والمتمثل في القدرات الابداعية.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لبعد القصد الاستراتيجي على القدرات الابداعية في المؤسسة قيد الدراسة اذا بلغت قيمة  $T = 5.415$  بمستوى دلالة (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتشير قيمة الارتباط R الى ان قوة العلاقة بين المتغير المستقل القصد الاستراتيجي و المتغير التابع القدرات الابداعية 0.689 حيث فسر بعد القصد الاستراتيجي 47 % من التباين في المتغير التابع القدرات الابداعية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للقصد الاستراتيجي على القدرات الابداعية ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذا دلالة معنوية للقصد الاستراتيجي على القدرات الابداعية في مجمع الاخوة عموري ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

**3- نتائج اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتصور النظمي في تنمية القدرات الابداعية عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول رقم 22: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار الخطأ الاجمالي	3.707	1	3.707	19.028	0.000
	6.429	33	0.195		
	10.136	34			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1.148	0.340	3.379	0.002	
التصور النظمي	0.579	0.133	4.362	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.605) ، معامل التحديد: ( $R^2=0.366$ ) ، المتغير التابع: القدرات الابداعية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (19.028) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد مساهمة بعد التصور التنظيمي على المتغير التابع والمتمثل في القدرات الابداعية.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لبعد التصور التنظيمي على القدرات الابداعية في المؤسسة قيد الدراسة اذا بلغت قيمة  $T = 4.362$  بمستوى دلالة (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتشير قيمة الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل التصور التنظيمي و المتغير التابع القدرات الابداعية 0.605 حيث فسر بعد التصور التنظيمي 36.6% من التباين في المتغير التابع القدرات الإبداعية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للتصور التنظيمي على القدرات الإبداعية ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذا دلالة معنوية للتصور التنظيمي على القدرات الإبداعية في مجمع الاخوة عموري ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 4- نتائج اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية لقيادة

الافتراضات في تنمية القدرات الابداعية عند مستوى الدلالة (0.05)

#### جدول رقم 23: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار الخطأ الاجمالي	2.636	1	2.636	13.063	0.001
	6.660	33	0.202		
	9.296	34			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1.303	0.346	3.768	0.001	
قيادة الافتراضات	0.488	0.135	3.614	0.001	
معامل الارتباط: (R= 0.533) ، معامل التحديد: ( $R^2=0.284$ ) ، المتغير التابع: القدرات الابداعية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Sps20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (13.063) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد مساهمة بعد قيادة الافتراضات على المتغير التابع والمتمثل في القدرات الابداعية.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لبعد قيادة الافتراضات على القدرات الابداعية في المؤسسة قيد الدراسة اذا بلغت قيمة  $T = 3.614$  بمستوى دلالة ( Sig=0.001 ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتشير قيمة الارتباط R الى ان قوة العلاقة بين المتغير المستقل قيادة الافتراضات و المتغير التابع القدرات الابداعية 0.533 حيث فسر بعد قيادة الافتراضات 28.4 % من التباين في المتغير التابع القدرات الابداعية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي لقيادة الافتراضات على القدرات الابداعية ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذا دلالة معنوية لقيادة الافتراضات على القدرات الابداعية في مجمع الاخوة عموري ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

**5- نتائج اختبار نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية لتفكير في الوقت في تنمية القدرات الابداعية عند مستوى الدلالة (0.05)

#### جدول رقم 24: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	( f ) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار الخطأ الاجمالي	1.308	1	1.308	7.455	0.01
	5.790	33	0.175		
	7.098	34			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	( t ) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1.789	0.322	3.551	0.00	
التفكير في الوقت	0.344	0.126	2.750	0.01	
معامل الارتباط: ( R= 0.429 ) ، معامل التحديد: ( $R^2=0.184$ ) ، المتغير التابع: القدرات الابداعية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.308) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد مساهمة بعد التفكير في الوقت على المتغير التابع والمتمثل في القدرات الإبداعية.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لبعد التفكير في الوقت على القدرات الإبداعية في المؤسسة قيد الدراسة إذا بلغت قيمة  $T = 2.750$  بمستوى دلالة (Sig=0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتشير قيمة الارتباط R إلى ان قوة العلاقة بين المتغير المستقل التفكير في الوقت والمتغير التابع القدرات الإبداعية 0.429 حيث فسر بعد التفكير في الوقت 18.4 % من التباين في المتغير التابع القدرات الإبداعية بالإعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للتفكير في الوقت على القدرات الإبداعية ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذا دلالة معنوية للتفكير في الوقت على القدرات الإبداعية في مجمع الاخوة عموري ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

**6- نتائج اختبار نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للفرص

الذكية في تنمية القدرات الإبداعية عند مستوى الدلالة (0.05)

**جدول رقم 25: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة**

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار الخطأ الاجمالي	6.259	1	6.259	20.548	0.000
	10.052	33	0.305		
	16.311	34			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	0.415	0.425	0.977	0.336	
الفرص الذكية	0.752	0.166	4.533	0.000	
معامل الارتباط: ( $R = 0.619$ ) ، معامل التحديد: ( $R^2 = 0.365$ ) ، المتغير التابع: القدرات الإبداعية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (20.548) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد مساهمة بعد الفرص الذكية على المتغير التابع والمتمثل في القدرات الابداعية.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لبعد الفرص الذكية على القدرات الابداعية في المؤسسة قيد الدراسة اذا بلغت قيمة  $T = 4.533$  بمستوى دلالة ( Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتشير قيمة الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل الفرص الذكية والمتغير التابع القدرات الإبداعية 0.619 حيث فسر بعد التفكير في الوقت 36.5 % من التباين في المتغير التابع القدرات الابداعية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للفرص الذكية على القدرات الإبداعية ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذو دلالة معنوية لفرص الذكية على القدرات الإبداعية في مجمع الاخوة عموري بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

## خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل للإجابة على إشكالية الدراسة في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط نموذج الدراسة على عينة الدراسة مكونة من 35 عامل بمجمع الإخوة عموري من خلال استبيان أعد لغرض الدراسة.

وعلى ضوء ذلك تم تحليل النتائج وإختبار الفرضيات بحيث تم التوصل إلى ممارسة التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية فكان كل من المتغيرين ذا قيم مرتفعة.

كما أن هناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في الشركة وذلك بناء على نتائج اختبار الفرضيات من خلال استمارة تم إعدادها لذلك.

الخاتمة العامة

## الخاتمة:

نظرا لاحتدام المنافسة و وصولها 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 الإبداع الذي أصبح مصدر مهم للميزة التنافسية، ومن هنا ظهرت الحاجة لما يعرف بالتفكير الاستراتيجي، إذ أن هذا الأخير ظهر متداولاً ومترافقا 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 الأبعاد 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 الأبعاد الخمسة مجتمعة يعطي للمؤسسة قدرة على خلق قيمة للزبائن، صعوبة التقليد من المنافسين، وأن تكون أكثر تكيفا 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 لانهم 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.

## الخاتمة

من هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى مساهمة التفكير الاستراتيجي بأبعاده الخمسة في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. كما تم من خلال هذه الدراسة الوقوف على جملة من النتائج، من أهمها:

على المستوى النظري، توصلنا إلى:

- يشير مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة إلى القدرات التي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.

- القدرات الإبداعية للمؤسسة تتكون من القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف والقدرة على التفكير.

- التفكير الاستراتيجي يتميز بسمات وخصائص متعددة، هذا يعني بالضرورة أن القدرات على التفكير الاستراتيجي تتطلب مؤهلات عقلية ومعرفية لكي تتصل بصورة الشمولية والمستقبلية.

- في ظل المنافسة المحتدمة، أصبح التفكير الاستراتيجي ضرورة لابد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة مع نظيراتها.

- تعد القيمة المضافة لعمل المؤسسات وفقا للتفكير الاستراتيجي على قدر كبير من الأهمية، لأنه يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، ودعم المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها، كما أنه يساهم في التخصيص الفعال لموارد المؤسسة.....، والأهم من ذلك أن تكون المؤسسة أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد.

- العمل وفقا لعناصر التفكير الاستراتيجي مجتمعة يؤدي إلى تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

أما ميدانيا، توصلنا إلى:

- يعمل مجمع الاخوة عموري وفق التفكير الاستراتيجي، وله دور في تنمية قدراته الابداعية.

- يعمل مجمع الاخوة عموري وفق عنصر القصد الاستراتيجي، وله دور في تنمية قدراته الابداعية.

- يعمل مجمع الاخوة عموري وفق عنصر التصور النظمي، وله دور في تنمية قدراته الابداعية.

- يعمل مجمع الاخوة عموري وفق عنصر قيادة الافتراضات، وله دور في تنمية قدراته الابداعية.

- يعمل مجمع الاخوة عموري وفق عنصر التفكير في الوقت، وله دور في تنمية قدراته الابداعية.

- يعمل مجمع الاخوة عموري وفق عنصر الفرص الذكية، وله دور في تنمية قدراته الابداعية.

أما عن صلب إشكالية الدراسة المتمثلة في وجود دور للتفكير الاستراتيجي في تنمية القدرات

الإبداعية للمؤسسة فقد توصلنا إلى جملة من النتائج هي إجابات عن فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

## الخاتمة

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد القصد الإستراتيجي والقدرات الإبداعية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التصور النظمي والقدرات الإبداعية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد قيادة الإفتراضات والقدرات الإبداعية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير في الوقت والقدرات الإبداعية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الفرص الذكية والقدرات الإبداعية.
- ظهرت الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في التفكير الاستراتيجي على القدرات الإبداعية بمجمع الاخوة عموري بسكرة ن وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد التفكير الاستراتيجي ( القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات ، التفكير في الوقت ، الفرص الذكية) على القدرات الإبداعية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في مجمع الاخوة عموري بسكرة ن وكذلك أن ما نسبته 46.1 % من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية تعزى إلى تغيرات حاصلة في التفكير الاستراتيجي و 53.9% الباقية ترجع لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة.
- على ضوء النتائج المتحصل عليها تمكنا من بلورة مجموعة توصيات:
- ضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات، كما يجب ممارسته بشكل خاص في المؤسسات نظرا لفوائده وإيجابياته والتي من بينها تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التفكير الاستراتيجي.
- ضرورة تعزيز تنافسية الاقتصاديات العربية في مجال صناعة مواد البناء من خلال تعظيم المنفعة من التكنولوجيا الحديثة المتاحة والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.
- نظرا للنقص الواضح في الدراسات والأبحاث العربية التي تتناول كل من التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة لا بد من تكثيف البحوث في هذين المجالين وذلك لما لهما من أهمية في ظل التطورات الحالية.
- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات لإعطاء دورات تدريبية لمدراء المؤسسات والعاملين حول ممارسات التفكير الاستراتيجي وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.
- أما عن آفاق الدراسة، فعلى الرغم من محاولة الباحثة الإمام بالموضوع إلا أن هناك نقاط يتطلب التوسع فيها مستقبلا وهي:
- إجراء دراسة حول سبل تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى تنظيمي في المؤسسات.

## الخاتمة

---

- مزيد من التعمق في مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة والبحث في إمكانية اختلاف مكونات القدرات الإبداعية من مؤسسة إلى أخرى.
- دراسة العناصر المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تبعا لنوع المؤسسة.
- دراسة خطوات تشكيل ونشر القدرات الإبداعية لعدد من المؤسسات بغرض المقارنة بينها.

# فهرس الجداول والاشكال

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	شركاء مجمع الاخوة عموري	01
54	وحدات مجمع الاخوة عموري للأجر الاحمر	02
58	عدد الاستبيانات الموزعة في مجمع الاخوة عموري بسكرة	03
59	توزيع العينة حسب متغير الجنس	04
59	توزيع العينة حسب متغير العمر	05
60	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
61	توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	07
64	توزيع الاوزان حسب سلم ليكارت	08
66	يوضح معامل الثبات في مجمع الاخوة عموري بسكرة	09
68	تحليل عبارات بعد القصد الاستراتيجي	10
69	تحليل عبارات بعد التصور النظمي	11
70	تحليل عبارات بعد قيادة الافتراضات	12
71	تحليل عبارات بعد التفكير في الوقت	13
72	تحليل عبارات بعد الفرص الذكية	14
73	تحليل ابعاد التفكير الاستراتيجي	15
74	تحليل عبارات بعد القدرة الاستيعابية	16
75	تحليل عبارات بعد القدرة على التكيف	17
76	تحليل عبارات بعد القدرة على التفكير	18
76	تحليل ابعاد القدرات الابداعية	19
77	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	20
78	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	21
79	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	25

## فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	عناصر التفكير الاستراتيجي	01
25	ابعاد التفكير الاستراتيجي	02
40	متطلبات تشكيل القدرات الابداعية	03
51	الهيكل التنظيمي لمجمع الاخوة عموري – بسكرة -	04
59	توزيع العينة حسب متغير الجنس	05
60	توزيع العينة حسب متغير العمر	06
61	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العملي	07
62	توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	08

## قائمة المصادر والمراجع

## المصادر باللغة الاجنبية:

Lawrence, E. (1999, april 27). Strategic Thinking. Prepared for the Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada .

Lawton, A. I. (2005). STRATEGIC THINKING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT . Published in the Handbook of Business Strategy by Emerald Publishing; ISSN 0894-4318 .

## المصادر ب اللغة العربية

- (1) بوعزة عبد القادر و عوماري فاطمة. (2018, 04 19). دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات. مجلة البشائر الاقتصادية .
- (2) جمانة طایل عبد أبو جنيب. (جان, 2020). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام. قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية . عمان ( الاردن)، قسم الادارة والمناهج، جامعة الشرق الاوسط.
- (3) حامد كريم الحدراوي و افنان عبد علي الاسدي و علي عبد الامير الفتلاوي. (2014). توظيف ابعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، صفحة 30.
- (4) د. اسماء رتيمي وا. رحيمة غضبان. (بلا تاريخ). معوقات الابداع و العوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة. مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، صفحة 8.
- (5) رقية قاسم البدارين و محمد نور صالح الجدابة و زياد صالح العمري. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين. مجلة رؤي الاقتصادية ، صفحة 07.
- (6) سالي ابراهيم أحمد. (2021, 07 26). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرات البداعية:دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من التدريسين والموظفين في الجامعة التقنية الوسطى. الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الإدارية / بغداد .
- (7) سليمان عز الدين. (بلا تاريخ). استراتيجيات التعلم التنظيمي و كيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية. مجلة افاق للعلوم ، صفحة 03.
- (8) صبرينة ترغيني. (2014 - 2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . بسكرة، علوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر.
- (9) صدوق فتيحة ضيف محمد. (22 ماي, 2019). دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الاجر. مجلة البشائر الاقتصادية ، صفحة 1.
- (10) صربينة ترغيني. (بلا تاريخ). واقع ممارسات التفكير الاستراتيجي دراسة تحليلية لاراء عينة من مسؤولي المؤسسات العمومية و الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر .
- (11) طارق شريف يونس محمد. (2009). انماط التفكير الاستراتيجي و اثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. اربد (الاردن): دار الكتاب الثقافي.
- (12) طارق شريف يونس محمد. (2009). انماط التفكير الاستراتيجي و اثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. اربد (الاردن): دار الكتاب الثقافي.
- (13) طري سميحة. (2020/2019). الحوكمة المحلية و دورها في تحقيق التنمية بالجزائر مجمع الاخوة عموري - بسكرة - اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث . الجزائر العاصمة، العلوم السياسة، الجزائر 3: قسم التنظيم السياسي و الاداري.

- 14) عبد القادر محمدي و ليلى عياد. (31 05, 2021). اثر التفكير الاستراتيجي على التوجه المقاولاتي من وجهة نظر طلبة الجلفة. *مجلة دفاتر اقتصادية* ، صفحة 1.
- 15) عيساوي محمد. (2 6, 2019). المعيار في الحقوق السياسية و الاقتصادية. *مجلة فصلية* ، صفحة 02.
- 16) كفاح عباس محميد الجنابي. (2020). مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي المرحلة الثالثة. *جامعة تكريت كلية الادارة و الاقتصاد. العراق : قسم ادارة الاعمال.*
- 17) محمد رمزي جودي و جودي و امينة. (32 ديسمبر, 2020). دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الابداعية. *مجلة العلوم الانسانية* ، صفحة 02.
- 18) محمد عبد الغني حسن هلال. (2007 - 2008). *مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي*. مصر: دار الكتب.
- 19) مفيدة يحيوي وليد مرغني. (27 مارس, 2017). مساهمة التفكير الاستراتيجي في تعزيز فعالية مراقبة التسيير. *مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي* ، صفحة 10.
- 20) نجيمي عيسى و بوطالب جهيد. (04, 2022). أثر المساندة التنظيمية في تنمية القدرات الابداعية لعضو هيئة التدريس. *مجلة اقتصاد المال و الاعمال* ، صفحة 01.
- 21) نهال شفيق العشي. (20 06, 2013). اثر التفكير الاستراتيجي في المنظمات الغير حكومية العاملة في مجال التاهيل . *الجامعة الاسلامية . غزة (فلسطين)، كلية التجارة، غزة: قسم ادارة الاعمال .*

# فهرس الملاحق

الملحق رقم 01: صورة لموقع مجمع الاخوة عموري



## الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية المعنونة بـ: "دور التفكير  
الاستراتيجي في تنمية القدرات الابداعية" دراسة ميدانية في مجمع الاخوة عموري - بسكرة -

وذلك بالتكريم بالإجابة على هذا الاستبيان كونها تمثل خطوة هامة في إثراء هذا الموضوع شاكرين لكم بهذا  
حسن تعاونكم معنا، كما نعلمكم أن المعلومات المجمعة سيتم التعامل معها بكل سرية لأغراض بحثية بحتة.

تحت اشراف المشرفة:

من اعداد الطالبة:

- د. رايس وفاء

- صولي ايناس

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1- الجنس

ذكر  اثنى

2- العمر

من 20 الى 30 سنة  من 31 الى 40 سنة   
من 41 الى 50 سنة  من 51 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي

بدون مستوى  متوسط او اقل  ثانوي   
جامعي  دراسة عليا

4- عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فاقل  من 5 الى 10 سنوات   
من 10 الى 15 سنة  من 15 سنة فاكثر

5- أبعاد الاستبيان: ضع اشارة X امام الاجابة المناسبة

المحور الثاني: أبعاد التفكير الاستراتيجي			
الرقم	العبارة	موافق	محايد
اولا: القصد الاستراتيجي			
01	تسعى المؤسسة الى تحقيق اهدافها المستقبلية من خلال الميزة التنافسية		
02	تتجه المؤسسة نحو البحث عن اسواق جديدة		
03	تتجه المؤسسة نحو طرح منتجات جديدة		
04	وجود توافق بين موارد المنظمة وطموحاتها		
ثانيا: التصور التنظيمي			
05	تستخدم المؤسسة النظرة الشاملة في بيئتها		

			تسعى المؤسسة الى تحسين نوعية القرارات	06
			يتم توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه	07
			قيام المؤسسة بإعادة تصميم العمليات	08
<b>ثالثا: قيادة الافتراضات</b>				
			تعتمد المؤسسة على اساليب جديدة وتصور طرق أفضل للعمل	09
			تغتتم المؤسسة الفرص المتاحة من اجل التغلب على المخاطر الممكنة	10
			تستفيد المؤسسة من نقاط القوة وتسعى لتقليص نقاط الضعف	11
			تسعى المؤسسة الى اشراك الموظفين في متعة التفكير باستخدام الخيال والابداع لاكتشاف طرق بديلة اخرى للعمل	12
<b>رابعا: التفكير في الوقت</b>				
			تتجنب المؤسسة اساليب عمل مألوفة و تحاول الاعتماد على اساليب جديدة اكثر ابتكارا و تطورا	13
			تسعى المؤسسة لحل المشكلات بسرعة	14
			تسعى المؤسسة الى تحسين من نوعية القرارات وسرعة تنفيذها	15
<b>خامسا: الفرص الذكية</b>				
			تستثمر المؤسسة في الفرص النادرة من اجل انشاء استراتيجيات جديدة	16
			تساعد المؤسسة المبدعين ذوي الاداء العالي على استخدام المسح البيئية تحليل المنافسة	17
			تساعد المؤسسة المبدعين ذوي الاداء العالي على استخدام تحليل المنافسة	18
			لدى المؤسسة القدرة الكافية على استيعاب وتحسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من المسح البيئي وتحليل المنافسة	19

### المحور الثالث : ابعاد القدرات الابداعية

#### اولا: القدرة الاستيعابية

20	تتم ادارة المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين المتعلق بالعاملين		
21	يتاح لي فرص لاكتساب مهارات في البحث والتطوير		
22	يساهم التدريب الفني للعاملين في زيادة خبرتهم ومهاراتهم		
23	تعمل المؤسسة على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العاملين		

#### ثانيا: القدرة على التكيف

24	اشعر بالطمأنينة حيال التغيرات التي تطرا في مكان عملي		
25	حريصون دائما داخل المؤسسة على التفاعل مع الاخرين و الشعور الدائم بالحاجة اليهم		
26	اشعر انني اتكيف بسرعة في مكان عملي		
27	المرونة والاستجابة الملائمة للمواقف الجديدة		

#### ثالثا: القدرة على التفكير

28	تمنحك المؤسسة الحرية في طرح افكارك		
29	تسمح لك المؤسسة بتغيير اسلوب تفكيرك بكل اريحية		
30	تشجع الادارة على تبادل الأفكار بين العاملين		

## الملحق رقم 03: افراد العينة و تحليل عبارات الاستبيان

```

COMPUTE X1=MEAN (X1.1, X1.2, X1.3, X1.4) .
EXECUTE.
COMPUTE X2=MEAN (X2.1, X2.2, X2.3, X2.4) .
EXECUTE.
COMPUTE X4=MEAN (X3.1, X3.2, X3.3, X3.4) .
EXECUTE.
COMPUTE X3=MEAN (X3.1, X3.2, X3.3, X3.4) .
EXECUTE.
COMPUTE X4=MEAN (X4.1, X4.2, X4.3) .
EXECUTE.
COMPUTE X=MEAN (X5.1, X5.2, X5.3, X5.4) .
EXECUTE.
COMPUTE Y1=MEAN (Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4) .
EXECUTE.
COMPUTE Y2=MEAN (Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4) .
EXECUTE.
COMPUTE Y3=MEAN (Y3.1, Y3.2, Y3.3) .
EXECUTE.
COMPUTE Y=MEAN (Y1, Y2, Y3) .
EXECUTE.
COMPUTE X5=MEAN (X5.1, X5.2, X5.3, X5.4) .
EXECUTE.
COMPUTE X=MEAN (X1, X2, X4, X3, X5) .
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.

SAVE OUTFILE='C:\User\User\Desktop\INASS SAV'
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخبرة
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

		Remarques
	Sortie obtenue	27-MAY-2023 22:23:44
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\User\Desktop\INASS.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخبرة /BARChart FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,45
	Temps écoulé	00:00:02,40

[Jeu\_de\_données0] C:\Users\User\Desktop\INASS.sav

### Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0

### وصف أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	100,0	100,0	100,0

#### العمر

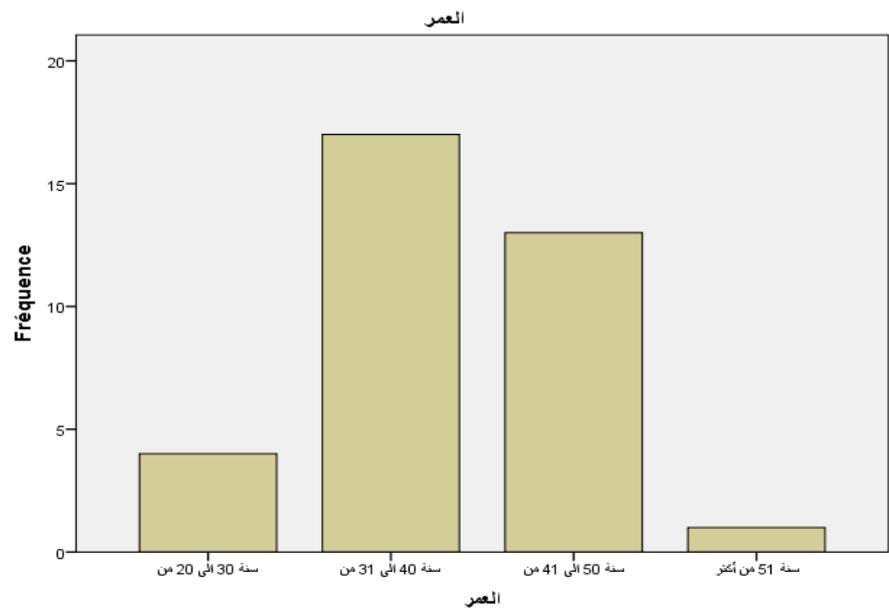
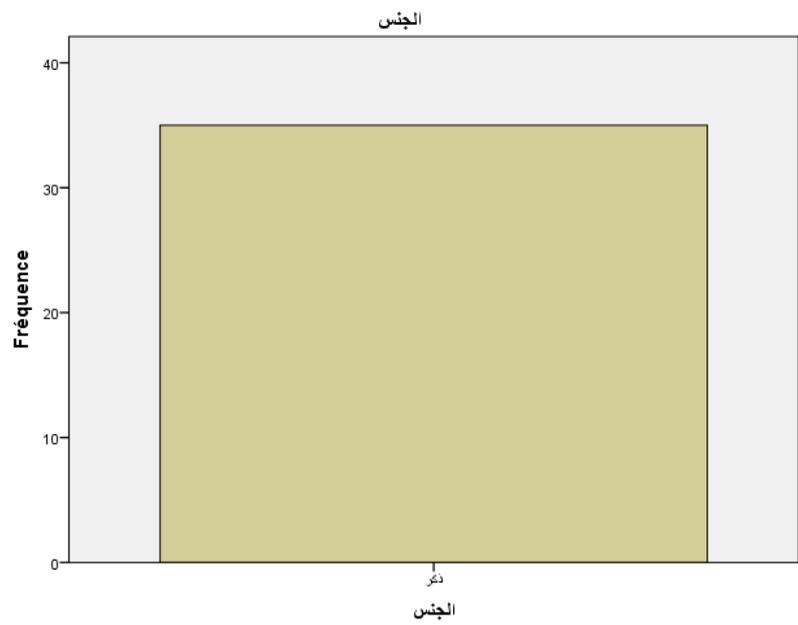
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30 سنة	4	11,4	11,4	11,4
	من 31 الى 40 سنة	17	48,6	48,6	60,0
	من 41 الى 50 سنة	13	37,1	37,1	97,1
	أكثر من 51 سنة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

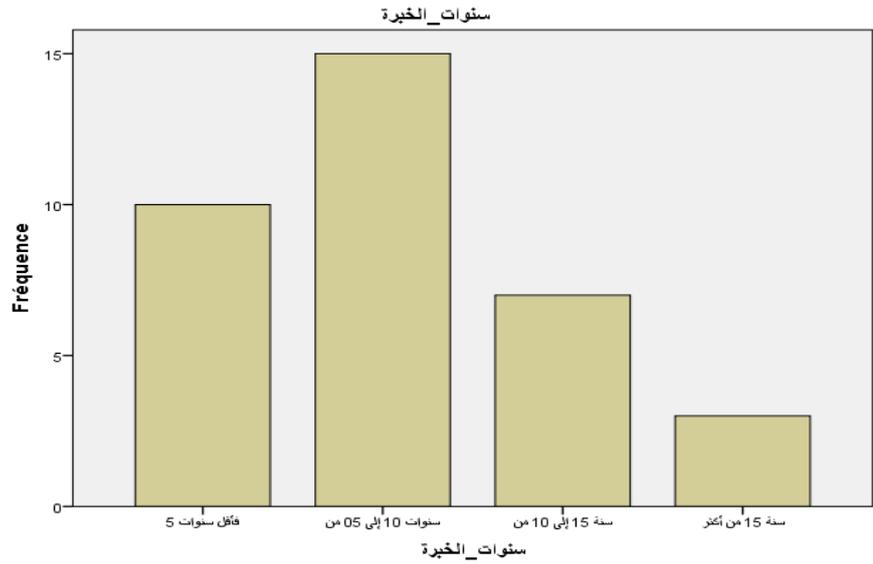
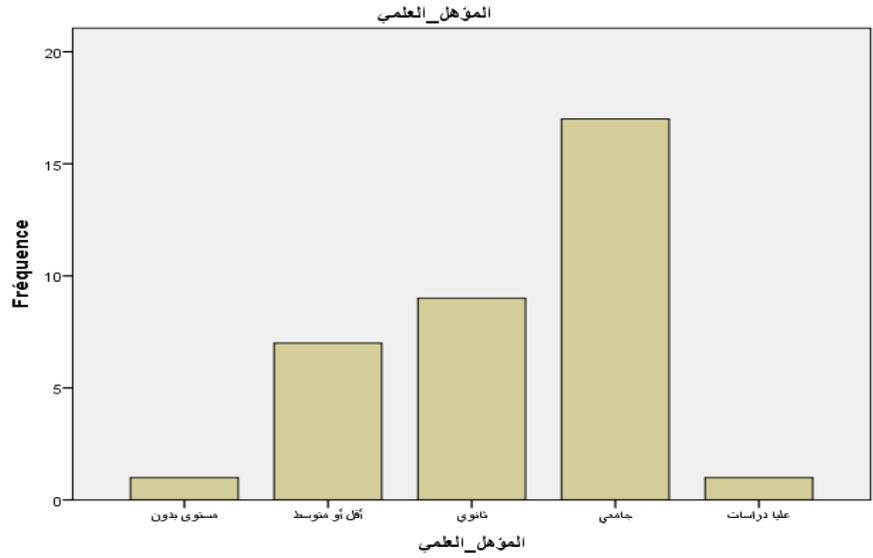
#### المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدون مستوى	1	2,9	2,9	2,9
	متوسط أو أقل	7	20,0	20,0	22,9
	ثانوي	9	25,7	25,7	48,6
	جامعي	17	48,6	48,6	97,1
	دراسات عليا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 سنوات فأقل	10	28,6	28,6	28,6
	من 05 إلى 10 سنوات	15	42,9	42,9	71,4
	من 10 إلى 15 سنة	7	20,0	20,0	91,4
	أكثر من 15 سنة	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## Graphique à barres





```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	27-MAY-2023 22:25:08
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\User\Desktop\INASS.sav
	Jeu de données actif
	Jeu_de_données0
	Filtre
	<sans>
	Pondération
	<sans>
	Fichier scindé
	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail		35
	Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,05
	Temps écoulé		00:00:00,06

قياس معاملات ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ)

البعد الأول القصد الاستراتيجي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,689	4

البعد الثاني التصور النظمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	4

البعد الثالث قيادة الافتراضات

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	4

البعد الرابع التفكير في الوقت

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	3

البعد الخامس الفرص الذكية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	4

محور المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	19

البعد الأول القدرة الاستيعابية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	4

البعد الثاني القدرة على التكيف

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	4

## البعد الثالث القدرة على التفكير

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	3

محور المتغير التابع القدرات الابداعية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	11

معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	30

اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات بعد القصد الاستراتيجي

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة الى تحقيق اهدافها المستقبلية من خلال الميزة التنافسية	35	2,91	,373
تتجه المؤسسة نحو البحث عن اسواق جديدة	35	2,74	,561
تتجه المؤسسة نحو طرح منتجات جديدة	35	2,40	,847
وجود توافق بين موارد المنظمة وطموحاتها	35	2,63	,598
الفصد الاستراتيجي	35	2,6714	,44462
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives

اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات بعد التصور  
النظمي

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة النظرة الشاملة في بينتها	35	2,46	,657
تسعى المؤسسة الى تحسين نوعية القرارات	35	2,74	,561
يتم توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه	35	2,54	,611
قيام المؤسسة باعادة تصميم العمليات التصور النظمي	35	2,63	,598
N valide (liste)	35	2,5929	,54599

اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات بعد قيادات الافتراضات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على اساليب جديدة وتصور طرق أفضل للعمل	35	2,51	,781
تغتنم المؤسسة الفرص المتاحة من اجل التغلب على المخاطر الممكنة	35	2,66	,591
تستفيد المؤسسة من نقاط القوة وتسعى لتقليل نقاط الضعف	35	2,60	,651
تسعى المؤسسة الى اشراك الموظفين في متعة التفكير باستخدام الخيال والابداع	35	2,31	,832
لاكتشاف طرق بديلة اخرى للعمل قيادة الافتراضات	35	2,5214	,52290
N valide (liste)	35		

اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات بعد التفكير في  
الوقت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتجنب المؤسسة اساليب عمل مألوفة و تحاول الاعتماد على اساليب جديدة اكثر ابتكارا و تطويرا	35	2,40	,736
تسعى المؤسسة لحل المشكلات بسرعة	35	2,74	,505

تسعى المؤسسة الى تحسين من نوعية القرارات وسرعة تنفيذها	35	2,80	,473
التفكير في الوقت	35	2,6476	,45692
N valide (liste)	35		

### اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات بعد الفرص الذكية

	N	Moyenne	Ecart type
تستثمر المؤسسة في الفرص النادرة من اجل انشاء استراتيجيات جديدة	35	2,31	,758
تساعد المؤسسة المبدعين ذوي الالاء العالي على استخدام المسح البيئية تحليل المنافسة	35	2,23	,808
تساعد المؤسسة المبدعين ذوي الالاء العالي على استخدام تحليل المنافسة لدى المؤسسة القدرة الكافية على استيعاب وتجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من المسح البيئي وتحليل المنافسة	35	2,20	,833
الفرص الذكية	35	2,43	,739
N valide (liste)	35	2,2929	,69262

### اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات بعد القدرة الاستيعابية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهتم ادارة المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين المتعلق بالعاملين	35	2,63	,731
يتاح لي فرص لاكتساب مهارات في البحث والتطوير	35	2,40	,881
يساهم التدريب الفني للعاملين في زيادة خبرتهم ومهاراتهم	35	2,86	,494
تعمل المؤسسة على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العاملين	35	2,37	,843
القدرة الاستيعابية	35	2,5643	,61937
N valide (liste)	35		

### اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات بعد القدرة على التكيف

	N	Moyenne	Ecart type
اشعر بالطمأنينة حيال التغيرات التي تطرأ في مكان عملي	35	2,60	,604
حريصون دائما داخل المؤسسة على التفاعل مع الاخرين و الشعور الدائم بالحاجة اليهم	35	2,63	,646
اشعر انني اتكيف بسرعة في مكان عملي	35	2,66	,591
المرونة والاستجابة الملائمة للمواقف الجديدة	35	2,63	,646
القدرة على التكيف	35	2,6286	,57000
N valide (liste)	35		

اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات بعد القدرة على التفكير

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمنحك المؤسسة الحرية في طرح افكارك	35	2,31	,900
تسمح لك المؤسسة بتغيير اسلوب تفكيرك بكل اريحية	35	2,29	,893
تشجع الادارة على تبادل الأفكار بين العاملين	35	2,29	,893
القدرة على التفكير	35	2,2952	,85853
N valide (liste)	35		

اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات متغير التفكير الاستراتيجي

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القصد الاستراتيجي	35	2,6714	,44462
التصور النظمي	35	2,5929	,54599
قيادة الافتراضات	35	2,5214	,52290
التفكير في الوقت	35	2,6476	,45692
الفرص الذكية	35	2,2929	,69262
التفكير الاستراتيجي	35	2,5452	,45327
N valide (liste)	35		

اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات متغير  
القدرات الإبداعية

	N	Moyenne	Ecart type
القدرة الاستيعابية	35	2,5643	,61937
القدرة على التكيف	35	2,6286	,57000
القدرة على التفكير	35	2,2952	,85853
القدرات الإبداعية	35	2,4960	,57024
N valide (liste)	35		

## الملحق رقم 03: اختبار الفرضيات

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT X1
/METHOD=ENTER Y.
```

### الفرضية الفرعية 01

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القدرات الابداعية <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : القصد الاستراتيجي  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,686 <sup>a</sup>	,470	,454	,32842

- a. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,162	1	3,162	29,318	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	3,559	33	,108		
	Total	6,721	34			

- a. Variable dépendante : القصد الاستراتيجي  
b. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

#### Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,337	,253		5,289	,000
	القدرات الابداعية	,535	,099	,686	5,415	,000

a. Variable dépendante : القصد الاستراتيجي :

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT X2  
 /METHOD=ENTER Y.

## الفرضية الفرعية 02

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	القدرات الإبداعية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التصور التنظيمي :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,605 <sup>a</sup>	,366	,347	,44138

a. Prédicteurs : (Constante), القدرات الإبداعية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,707	1	3,707	19,028	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	6,429	33	,195		
	Total	10,136	34			

a. Variable dépendante : التصور التنظيمي :

b. Prédicteurs : (Constante), القدرات الإبداعية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,148	,340		3,379	,002
	القدرات الإبداعية	,579	,133	,605	4,362	,000

a. Variable dépendante : التصور النظمي

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT X3
/METHOD=ENTER Y.
```

الفرضية الفرعية 03:

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القدرات الابداعية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : قيادة الافتراضات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533 <sup>a</sup>	,284	,262	,44924

a. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,636	1	2,636	13,063	,001 <sup>b</sup>
	Résidus	6,660	33	,202		
	Total	9,296	34			

a. Variable dépendante : قيادة الافتراضات

b. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,303	,346		3,768	,001
	القدرات الابداعية	,488	,135	,533	3,614	,001

a. Variable dépendante : قيادة الافتراضات

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT X4  
 /METHOD=ENTER Y.

الفرضية الفرعية 04:

**Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	القدرات الابداعية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التفكير في الوقت

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,429 <sup>a</sup>	,184	,160	,41888

a. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,308	1	1,308	7,455	,010 <sup>b</sup>
	Résidus	5,790	33	,175		
	Total	7,098	34			

a. Variable dépendante : التفكير في الوقت

b. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,789	,322		5,551	,000
	القدرات الابداعية	,344	,126	,429	2,730	,010

a. Variable dépendante : التفكير في الوقت

الفرضية الفرعية 05:

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القدرات الابداعية <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الفرص الذكية  
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619 <sup>a</sup>	,384	,365	,55191

- a. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,259	1	6,259	20,548	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	10,052	33	,305		
	Total	16,311	34			

- a. Variable dépendante : الفرص الذكية  
 b. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,415	,425		,977	,336
	القدرات الابداعية	,752	,166	,619	4,533	,000

- a. Variable dépendante : الفرص الذكية

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT X  
 /METHOD=ENTER Y.

## اختبار الفرضية الرئيسية:

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القدرات الابداعية <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : التفكير الاستراتيجي  
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,679 <sup>a</sup>	,461	,445	,33777

- a. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,220	1	3,220	28,228	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	3,765	33	,114		
	Total	6,985	34			

- a. Variable dépendante : التفكير الاستراتيجي  
 b. Prédicteurs : (Constante), القدرات الابداعية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,198	,260		4,610	,000
	القدرات الابداعية	,540	,102	,679	5,313	,000

- a. Variable dépendante : التفكير الاستراتيجي

الحمد لله رب العالمين