جامعة يحي فارس-المدية-
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

# دور التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

## "دراسة حالة في مؤسسة نفطال بالمدية "

من إعداد الطالبة:
قريش سمية

تحت إشراف الأستاذة:
د. قاسيمي حورية

**أعضاء لجنة مناقشة:**

| اسم ولقب الأستاذ (ة) | الدرجة العلمية | الصفة |
|---|---|---|
| د. معوشي عيماد | أستاذ تعليم عالي' | رئيسا |
| د. قاسيمي حورية | أستاذة محاضرة "ب" | مشرفا ومقررا |
| د. سارة مولاي مصطفى | أستاذة محاضرة "ب" | عضوا |

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار لنا دروبنا ... فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أما بعد.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة " قاسيمي حورية" التي قامت بتوجيهي في العمل ... والإشراف عليه.

لا يفوتني أن أقدم الشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين لم يبخلوا في تقديم المساعدة

ولا أنسى الأهل والأحباب والزملاء اللذين كان لهم الفضل من قريب أو بعيد.







# إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد وعلى آله وصحبه والتابعين بإحسان إلى يوم الدين.

أهدي هذا العمل

إلى الذي قال فيهم الله عز وجل "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من أحمل اسمه بكل اعتزاز وافتخار ... إلى من كان لي خير عون وسندا في هذه الحياة ... "أبي العزيز" لك مني كامل الإحترام والتقدير وأطال الله في عمرك.

إلى من جعل الرحمان الجنة تحت أقدامها ... إلى من ربت وتعبت ... إلى مدرسة الحب والحنان ... "أمي الغالية "أدامك الله نورا في حياتنا... حفظك الله ورعاك.

إلى أخواتي الغاليات اللواتي كان لهم دور في تشجيعي للوصول إلى هذه المرحلة ... "أسماء ومريم" شكرا جزيلا لكم.



# المستخلص

**هدفت** الدراسة إلى إبراز دور التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بإعداد أداة استبان تكونت من 28 فقرة، بالإضافة إلى أسئلة متعلقة بالجانب الشخصي والوظيفي لأفراد العينة، وقد تم توزيع 60 استبانة على **موظفي مؤسسة نفطال بالمدية.**

بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 55 إستبانة، وتم إدراج هذه البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية لمجتمع الدراسة SPSS، والاستعانة بمخرجاته لإختبار صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت **نتائج الدراسة** وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي عند مستوى ($\alpha$ =0.05) داخل مؤسسة نفطال بالمدية، وتتفرع منها النتائج التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصياغة الاستراتيجية وبعد تقييم ورقابة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05)، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ =0.05) في متغير التسيير الإستراتيجي ومتغير الإبداع التنظيمي، تعزي إلى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة)، ليتم فيما بعد تقديم بعض **الاقتراحات** إلى المؤسسات لوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية للتشجيع على الإبداع، وتكون مدروسة بشكل دقيق.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، التسيير الإستراتيجي، الإبداع، الإبداع التنظيمي.

**Abstract :**

The study aimed to highlight the role of strategic management in developing organizational creativity in the organization, we relied on the descriptive and analytical approach in the theoretical aspect. As for the practical aspect, we prepared a questionnaire consisting of 28 items, in addition to questions related to the personal and functional aspects of the sample members. 60 questionnaires were distributed to **Naftal Corporation employees in Medea.**

The number of questionnaires returned was 55, and these data were included in the statistical package for the study population (SPSS), and its outputs were used to test the validity or error of the study hypotheses.

The results of the study showed a statistically significant effect of the strategic management dimensions on organizational creativity at the level of ($\alpha = 0.05$) within the Naftal Corporation in Medea, and the following results emerge from them : There is no statistically significant effect of the strategic formulation dimension and the dimension of strategy evaluation and control in developing creativity. The organizational level in the Naftal Corporation in the state of Medea is at the statistical significance level of 0.05, while There is a statistically significant effect of the dimension of implémentation and implémentation of the strategy in developing organizational creativity in the Naftal Corporation in the state of Medea at the level of statistical significance (0.05), as well as the absence of statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$). In the strategic management variable and the organizational creativity variable, it is attributed to personal and functional data (gender, age, level of education, years of experience), so that some suggestions are later presented to institutions to develop future and strategic plans to encourage creativity, and to be carefully studied.

**Keywords :** the Strategy, strategic management, creativity, organizational creativity.

# فهرس المحتويات

| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| **شكر وعرفان** | – |
| **الإهداء** | – |
| **مستخلص الدراسة** | II |
| **فهرس المحتويات** | V |
| **فهرس الجداول** | IX |
| **فهرس الأشكال** | XII |
| **مقدمة** | أ– س |
| **الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول التسيير الإستراتيجي** | |
| **مقدمة الفصل** | |
| **المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي** | 2 |
| المطلب الأول: مراحل تطور تاريخ الفكر الإستراتيجي | 2 |
| المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي | 7 |
| المطلب الثالث: التمييز بين التخطيط والتسيير الاستراتيجيين والتسييرين العملي والاستراتيجي | 13 |
| **المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الإستراتيجي والتحديات التي تواجهه** | 21 |
| المطلب الأول: مراحل التسيير الإستراتيجي | 21 |
| المطلب الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي | 24 |
| المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي | 27 |
| **المبحث الثالث: المسار الإستراتيجي العام للتسيير** | 30 |
| المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية | 30 |
| المطلب الثاني: تنفيذ الاستراتيجية | 33 |
| المطلب الثالث: الرقابة الاستراتيجية | 36 |
| **خلاصة الفصل** | 39 |

| | |
|---|---|
| **الفصل الثاني: إطار مفاهيمي حول الإبداع التنظيمي في المؤسسة** | |
| **مقدمة الفصل** | 41 |
| **المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع التنظيمي** | 42 |
| المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع | 42 |
| المطلب الثاني: مفهوم الإبداع وبعض المصطلحات المشابهة له | 46 |
| المطلب الثالث: ماهية الإبداع التنظيمي | 52 |
| **المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التنظيمي** | 57 |
| المطلب الأول: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته | 57 |
| المطلب الثاني: مكونات الإبداع التنظيمي ومراحل تنظيمه | 61 |
| المطلب الثالث: عناصر الإبداع التنظيمي ومصادره | 63 |
| **المبحث الثالث: تقييم الإبداع التنظيمي** | 68 |
| المطلب الأول: مجالات ونظريات الإبداع التنظيمي | 68 |
| المطلب الثاني: **محفزات ومعوقات تطبيق الإبداع التنظيمي** | 71 |
| المطلب الثالث: العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي | 74 |
| **خلاصة الفصل** | 76 |
| **الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة نفطال بالمدية** | |
| **مقدمة الفصل** | 78 |
| **المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة نفطال** | 79 |
| المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال ومنتجاتها | 79 |
| المطلب الثاني: مهام مؤسسة نفطال وأهدافها | 81 |
| المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال | 82 |
| **المبحث الثاني: منهجية الدراسة** | 87 |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة | 87 |
| المطلب الثاني: أدوات الدراسة | 88 |
| المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة | 90 |
| **المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان** | 96 |
| المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية | 96 |
| المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة | 101 |
| المطلب الثالث: اختبار الفرضيات | 104 |
| **خلاصة الفصل** | 105 |
| **خاتمة عامة** | 112 |
| **قائمة المراجع** | 117 |
| **الملاحق** | 130 |

# فهرس الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي | 16 |
| (2-1) | تمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي | 18 |
| (1-2) | الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة | 45 |
| (2-2) | الفرق بين الإبداع والابتكار | 49 |
| (3-2) | الفرق بين الإبداع والاختراع | 50 |
| (1-3) | الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي | 89 |
| (2-3) | درجات مقياس ليكرت | 89 |
| (3-3) | اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وصياغة الاستراتيجية | 91 |
| (4-3) | اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد تنفيذ الاستراتيجية | 91 |
| (5-3) | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم ورقابة الاستراتيجية | 92 |
| (6-3) | اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع التنظيمي | 93 |
| (7-3) | اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان | 94 |
| (8-3) | اختبار ثبات أداة الدراسة | 95 |
| (9-3) | تكرارات أفراد العينة حسب الجنس | 96 |
| (10-3) | تكرار أفراد العينة حسب متغير العمر | 97 |
| (11-3) | تكرارات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 98 |
| (12-3) | تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة | 99 |
| (13-3) | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي | 100 |
| (14-3) | المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التسيير الإستراتيجي بمؤسسة نفطال بالمدية. | 101 |
| (15-3) | المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفطال بالمدية. | 102 |
| (16-3) | اختبار الانحدار الخطي البسيط للصياغة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية. | 104 |

| | | |
|---|---|---|
| (3-17) | اختبار الانحدار الخطي البسيط لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية. | 105 |
| (3-18) | اختبار الانحدار الخطي البسيط لتنفيذ الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية. | 107 |
| (3-19) | اختبار الانحدار الخطي البسيط للتسيير الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية. | 108 |

# فهرس الأشكال

| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | خطوات التحليل الإستراتيجي للنموذج (LCAG) | 2 |
| (2-1) | التفاعل بين إنشاء وتشغيل الطاقة | 19 |
| (3-1) | المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية | 21 |
| (4-1) | مستويات الاستراتيجية | 26 |
| (5-1) | مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها | 35 |
| (1-2) | النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات | 53 |
| (2-2) | أنواع الإبداع حسب تقسيم تايلور | 57 |
| (3-2) | مكونات الإبداع التنظيمي | 63 |
| (1-3) | هيكل مقاطعة المدية | 83 |
| (2-3) | يمثل أفراد العينة حسب الجنس | 96 |
| (3-3) | تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر | 97 |
| (4-3) | تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 98 |
| (5-3) | يمثل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 99 |
| (6-3) | يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي | 100 |

# المقدمة العامة

في ظل التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى العالم في الآونة الأخيرة نرى أن مؤسسات الأعمال تعد المساهم الرئيسي في تنمية الاقتصاد، معتمدا على التسيير الإستراتيجي كأحد مداخل التي يمكن اعتمادها عليه من أجل تحقيق التطور والتقدم الذي تسعى إليه كونه يشكل حلقة وصل بين المؤسسات الاقتصادية والتكيف مع التغيرات المستمرة المحيطة بها.

يعتبر الإبداع التنظيمي الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار المؤسسة الناجحة، ويعد من المفاهيم الأساسية المتداولة وازدادت أهمية الإبداع وتنميته، كأحد الخيارات الاستراتيجية المنتهية في الوقت الحالي نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد والمؤسسة، وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

أصبح إلزاما على المؤسسات استقطاب الموارد البشرية الكفأة والمبدعة حتى تتمكن من مواكبة العصر وضمان البقاء، فالوقت الذي نعيش فيه بحاجة إلى أفراد يتميزون بعقول مبدعة ومبتكرة، والعمل على تفجير هذه الطاقات والقدرات والمواهب الإبداعية ليساهموا في تطوير العمليات الإدارية، فالمؤسسات التي لا تهتم بالإبداع مصيرها الفناء.

**1- إشكالية الدراسة :**

نتيجة التطور السريعة والمتزايدة في الوقت الراهن فإن المؤسسات بصفة عامة تواجه تحولات سريعة وتحديات كبيرة، ومن أجل ذلك تعمل المؤسسات على اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تطور من أداءها وتعمل على حل المشكلات ومواجهة التحديات التي وتواجهها من أجل ضمان بقائها واستمرارها، كما يعتبر الإبداع التنظيمي عامل أساسي ومهم في نجاح التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسات، رغم التطورات الحاصلة في بيئية العمل الجديدة، ويتميز الإبداع التنظيمي بعدة عناصر تساهم في تسيير المؤسسة، ونظرا لأهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات وكذلك دور التسيير الإستراتيجي في تنميه، جاءت هذه الدراسة تهدف إلى تحديد علاقة التسيير الإستراتيجي بالإبداع التنظيمي.

بناءا على ما سبق تظهر معالم الإشكالية التي سنعالجها في السؤال الرئيسي الآتي:

**ما مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية؟**

من خلال التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي ستساعدنا في الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح وهي كالآتي:

- هل يوجد أثر لصياغة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية؟

- هل يوجد أثر لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية؟

- هل يوجد أثر لتقييم ورقابة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية؟

**2- الفرضيات الرئيسة :**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصياغة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم ورقابة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**3- أهمية الدراسة :**

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع التسيير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي من خلال النقاط التالية:

- يؤدي التسيير الإستراتيجي دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة.
- التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي.
- يمكن الاستفادة من هذا البحث كونه يوضح أهمية الإبداع التنظيمي وما يحققه من نتائج تنعكس بالإيجاب على المؤسسات التي ترغب في تحقيق التقدم والريادة.
- العمل على إيجاد علاقة بين التسيير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي قصد التوصل في الأخير إلى معرفة الدور الذي يقوم به التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

**4- أهداف الدراسة :**

انسجاما مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري علمي منظم من خلال التعرف متغيرات البحث (التسيير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي).
- توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي
- شكل التعرف على العلاقة الترابطية بين المتغيرين بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة الخروج بنتائج ومجموعة من الاقتراحات نأمل الاستفادة منها في المستقبل.

**5- أسباب اختيار الموضوع :**

من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

**أسباب موضوعية:**

- التعرف على مدى تطبيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة.
- الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

**أسباب ذاتية:**

- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة مجال التخصص.
- الاهتمام والرغبة الشخصية في التعرف على طبيعة هذا الموضوع.
- تشجيع الباحثين على تناول مثل هذه الدراسة.

**6- صعوبات الدراسة:**

- قلة الكتب والمراجع وخاصة تلك المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي.
- عدم توفر الكتب التي تتناول موضوع الإبداع التنظيمي في الجامعة.
- صعوبة إقناع مسؤول مؤسسة نفطال بالمدية بالسماح للباحث بإجراء الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات لإجراء الدراسة.
- صعوبة التمرن على طريقة استعمال برنامج spss.

**7- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختيار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، أما فيما يتعلق بالأدوات فقد أعتمد على ما يلي:

- المسح المكتبي، والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر.

- تصميم استبانة موجهة لموظفي مؤسسة نفطال في ولاية المدية، للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسة لموضوع.

- التحليل باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج spss.

**8- حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الاشارة فقط أن كل متغير له أبعاده ومراحله التي سيتم إدراجها في الجانبين النظري وتطبيقي.

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على استطلاع آراء موظفي مؤسسة نفطال–فرع المدية–، حيث بلغت عينة الدراسة 55 موظفا.

- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مؤسسة نفطال –فرع المدية–.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية $2023/2024$.

**9- الدراسات السابقة :**

**- الدراسة المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي:**

✓ نور الهناء ابراهيم، التسيير الاستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت- تبسة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي–، الجزائر، 2019.

هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة التأثير بين التسيير الاستراتيجي، إدارة الأزمات للمؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الاسمنت- تبسة–، انطلقت من إشكالية مفادها: **ما مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية؟**، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي وعملياته المفسرة له، وكيفية مواجهه الازمات من خلال تطبيق مطلوب ادارة الازمات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة تأثير بين التسيير الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ما يفسر ضرورة تبني المؤسسات المفهوم التسيير الاستراتيجي باعتباره مطلب ضروري يساهم في مواجهة مختلف الأزمات التي تفرضها البيئة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة إدراج وظيفة إدارة الأزمات كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها هي الأساس في مواجهة الأزمات.

- ✓ سمية بلعيد، **واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية التي استفادت من برنامج التأهيل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، انطلقت من إشكالية مفادها: **ما هو واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي استفادت من برنامج التأهيل؟**، من أجل للتعامل مع العوامل والمتغيرات البيئية وتحديد ماهيتها، وممارساتها الادارية أهميتها وأهدافها، كما هدفت أيضا إلى تحليل البيئة الاستراتيجية المحيطة بالمؤسسات والمساهمة في تحسين مؤشرات الاقتصادية الهامة للاستفادة من برنامج التأهيل. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تؤكد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية وخاصة أن برنامج التأهيل قد منحها احتمالات جديدة استراتيجية جديدة، كما أنه يوجد اهتمام كبير بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في القطاع الخاص ومحاولة النهوض به من خلال تخسيس له أكثر من برنامج تأهيل، كما انه يوجد جهود مادية ومعنوية مبذولة من طرف الدولة لمساعدة هذه المؤسسات من أجل تطبيق برنامج التأهيل.

- ✓ محمد رشدي سلطاني، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه – حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح اهمية التسيير الاستراتيجي وشروط تطبيقه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، انطلقت من إشكالية مفادها: **ما هي أهمية وشروط تطبيق تسير الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟**، فقد أصبح بقائها مرهونا بمدى قدرتها التنافسية التي تتأثر بنوعية ونمط التسيير مما يتوجب على

المؤسسات امتلاكها إدارة استراتيجية ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير الاستراتيجي، كما هدفت الى توضيح شروط تطبيق التسريع الاستراتيجي في المؤسسة بتوضيح أهمية هذا النمط التسييري، واهتمت أيضا ببعض السياسات والآليات الفعالة ذات البعد الاستراتيجي التي تضمن تطوير وترقية المؤسسات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التسيير الاستراتيجي يعمل على ربط المؤسسة بمحيطها، كما فعالية النظام مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، وقد أصبح من الضروري اعتماد العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي امام ضرورية من أجل تكيف المؤسسات مع التغيرات وتعقيدات المحيط التنافسي.

**- الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي:**

✓ شافية بن حفيظ، **علاقة النمط القيادي حسب نظرية" هاريسي وبلانشارد" بالإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين النمط القيادة السائدة لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة حسب نظرية "هاريسي وبلانشرد" من وجهة نظرهم بمستوى الإبداع التنظيمي، انطلقت من إشكالية مفادها: **ما هو النمط القيادي السائد حسب نظرية " هاريسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة؟**، واعتمدت في دراستها على أربع أنماط قيادية وهي نمط الابلاغ، ونمط الاقناع، ونمط المشاركة، ونمط التفويض، كما اعتمدت الباحثة في جزء الإبداع التنظيمي في قياس الإبداع التنظيمي الى خمس أبعاد وهي، بعد التخطيط، وبعد التطبيق، وبعد التنظيم، وبعد الرقابة والتقييم، فكل من هذه الأبعاد يشمل مكونات حسب الباحثة تتمثل في الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: أن أسلوب الاقناع يليه المشارك وهما الأسلوبان الأكثر استخداما في جامعة قاضي مرباح ورقلة من وجهة نظر الموظف، يليها أسلوب التفويض ثم

الابلاغ، كما أن هناك مستوى متوسط من الإبلاغ التنظيمي لدى موظفي الجامعة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي واختلاف النمط القيادي حسب النظرية "هاريسي وبلانشرد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة.

- ✓ رابح مرواني، **أثر نظم المعلومات المعالجة آليا على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، دراسة حالة مؤسسة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي اليوم الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعلومات المعالجة آليا وما إذا كان لديها تأخير على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، حيث انطلقت من إشكالية مفادها: **ما مدى أثر نظم المعلومات المعالجة آليا على الإبداع التنظيمي في مؤسسة (CNAS)؟**، كما أن الباحث أهتم بمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين الواقع المتجسد لنظم المعلومات وظهور نوع من الإبداع التنظيمي على المستوى: تنظيم وإدارة المهام، طريقة تقديم الخدمات، تكييف في نظام الخدمة مع التغيرات الطارئة في ظروف النشاط، محاكاة الابتكارات الجديدة وحتى تميز الأداء التنفيذي.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة (CNAS) تعتمد فعلا على استغلال المعلومات او حتى في دعم القرارات الإدارية، وتبين ان الابداع التنظيمي ملموس في هذه المؤسسة، كما أن الدراسة أثبتت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينها وبين المعالجة آليا المعتمدة في مؤسسة (CNAS) ونصوص والإبداع التنظيمي المذكورة مسبقا.

- ✓ Fatma Zohra Meklati, Nadjette djellal, **The organizational creativity and its role in HR planning in the economic (institution Afield study at tebessa cement institution)**, The journal of El-Ryssala for studies and research in humanities, volume 06, N° 03, 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث انطلقت من إشكالية مفادها: **ما دور الإبداع التنظيمي في**

**تخطيط الموارد البشرية شركة الاسمنت بتبسة؟**، لقد استخدم البحث عن منهج الوصفي الإجابة على الاستبيان الشامل الموزع على المشرفين في مؤسسة الإسمنت بمدينة تبسة والذي يشمل 42 مشرفا باستخدام استمارة بحث مكونة من 15 سؤال وتمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها بالطرق الإحصائية بالإضافة الى برنامج spss.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة ثبات معنوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة ما يؤكد الدور الكبير للإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية لان الادارة بالأهداف أسلوب إبداعي له دور مهم في بناء قاعدة بيانات صحيحة ودقيقة للموارد البشرية كما بيانات أن إعادة هندسة العمليات التجارية لها دور كبير في صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية.

**- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

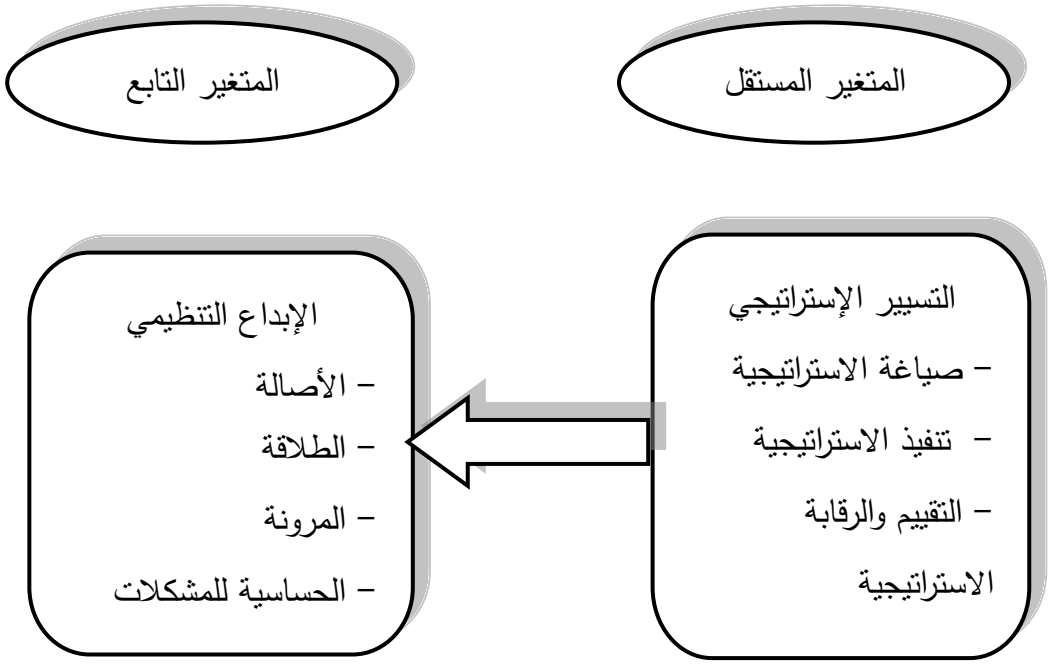
- يعتبر التسيير الاستراتيجي من المداخل الرئيسية الكفيلة بمؤسسات الأعمال وتطويرها.
- تعتبر من الدراسات القليلة التي تبحث في الموضوع.
- تحاول هذه الدراسة ربط موضوعي التسيير الاستراتيجي بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول الى النجاح المؤسسة (الإبداع التنظيمي) وهذا ما يميز هذه الدراسة عن اغلب الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي ربطت التسيير الاستراتيجي معي عدة متغيرات سلوكية وتنظيمية أخرى.
- تم الاعتماد على أداة الاستبانة فقط دون اللجوء إلى المقابلة.

**10- نموذج الدراسة**

لدينا ضمن نموذج الدراسة متغيرين أساسيين منهما متغير مستقل ومتغير تابع، ولكل متغير يضم ابعاد ومراحل سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي فيما يلي:

- **المتغير المستقل:** التسيير الاستراتيجي ومراحله (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية، تقييم ورقابة الاستراتيجية).
- **المتغير التابع:** الإبداع التنظيمي وأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية).

**نموذج الدراسة المفترض:**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

## 11- هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، يتضمن الجانب النظري فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول والذي هو بعنوان **"إطار مفاهيمي حول التسيير الإستراتيجي"** يحتوي على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الاول على **ماهية التسيير الاستراتيجي،** ومراحل تطور الفكر الإستراتيجي، ومفهوم التسيير الإستراتيجي والتمييز بين التخطيط والتسيير الاستراتيجيين، أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى ذكر المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، ومستويات التسيير الإستراتيجي، والتحديات التي تواجهه، أما المبحث الثالث فقد عرضنا فيه المسار الإستراتيجي العام للتسيير والمتمثل في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها والعلاقة بينهما، وتقييم والرقابة الاستراتيجية وشروط تطبيقها.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان **" إطار مفاهيمي حول الإبداع التنظيمي"** نتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث أيضا، المبحث الأول نعرض فيه التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

وتوضيع المصطلحات المشابهة له، أضافة إلى ماهية الإبداع التنظيمي، وفي المبحث الثاني نتطرق فيه إلى ذكر أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته، مكوناته ومراحل تنظيمه، وأهم عناصره ومصادره، أما المبحث الثالث ويتم التطرق فيه إلى أبعاد الإبداع التنظيمي، أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى ذكر مجالات ونظريات الإبداع التنظيمي، ومحفزات وكذلك معوقات تطبيقه، وفي الأخير نتطرق إلى ذكر العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وأبعاد الإبداع التنظيمي.

أما الفصل الثالث والأخير الذي الممثل الجانب التطبيقي سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على العينة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

وفي نهاية البحث يتم تلخيص ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذلك أهم التوصيات وكذلك آفاق البحث.

# الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول التسيير الاستراتيجي

## تمهيد

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، ويعتبر التسيير الإستراتيجي هو العامل الأساسي لنجاح هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية، ويتم تحقق أهدافها بامتلاكها رؤية مستقبلية، مع تحقيق مركز استراتيجي تنافسي يضمن بقائها واستمرارها.

كما ساهمت هذه التطورات في العلوم الإدارية إلى ظهور مفاهيم وفلسفات جديدة تعتمد على التفكير الإستراتيجي كمدخل لها، تسعى من خلالها الوصول إلى قرارات رشيدة ترفع من كفاءتها وتحسن من أدائها، وفق صياغة استراتيجية تتيح لها تحديد رسالة ورؤية واضحة، وتنفيذها فعليا والرقابة عليها لتحسين مستوى أدائها.

لذلك نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي**
- ✓ **المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الإستراتيجي والتحديات التي تواجهه**
- ✓ **المبحث الثالث: المسار الإستراتيجي العام للتسيير**

## المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي

عرف التسيير الإستراتيجي منذ ظهوره عدة مراحل تاريخية موافقة للتطورات المعاصرة في كل من العلوم الإدارية والعلوم الأخرى، وهذا ما أدى إلى الاختلاف في تقديم مفهوم موحد للاستراتيجية.

### المطلب الأول: مراحل تطور تاريخ الفكر الإستراتيجي

يوضح التطور التاريخي لفكر الإستراتيجي أن تفكير المؤسسات قد تطور من حيث اهتمامهم بالمستقبل، وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال المرور بعدة مراحل التالية:

**الفرع الأول: مدرسة هارفارد**

إن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسة الأعمال والذي درس في مدرسة هارفارد للتجارة وهي نقطة انطلاق بالفكر الاستراتيجي الحديث، ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ يدرس في الدول النامية وخصوصا في الدول العربية[1].

خلال سنوات الخمسينيات قدمت مادة تعرف بسياسة الأعمال التي هدفت إلى تعظيم الربح في المنظمات عن طريق بيع المنتجات بإحجام كبيرة في أسواق متعددة، واعتمدت هذه السياسة على التوقع لفترة زمنية تتراوح من سنتين إلى 10 سنوات، غير أن هذه الطريقة لم تأخذ الاهتمام الكافي وعرفت حدودا، لان المستقبل ليس شبيها بالماضي[2].

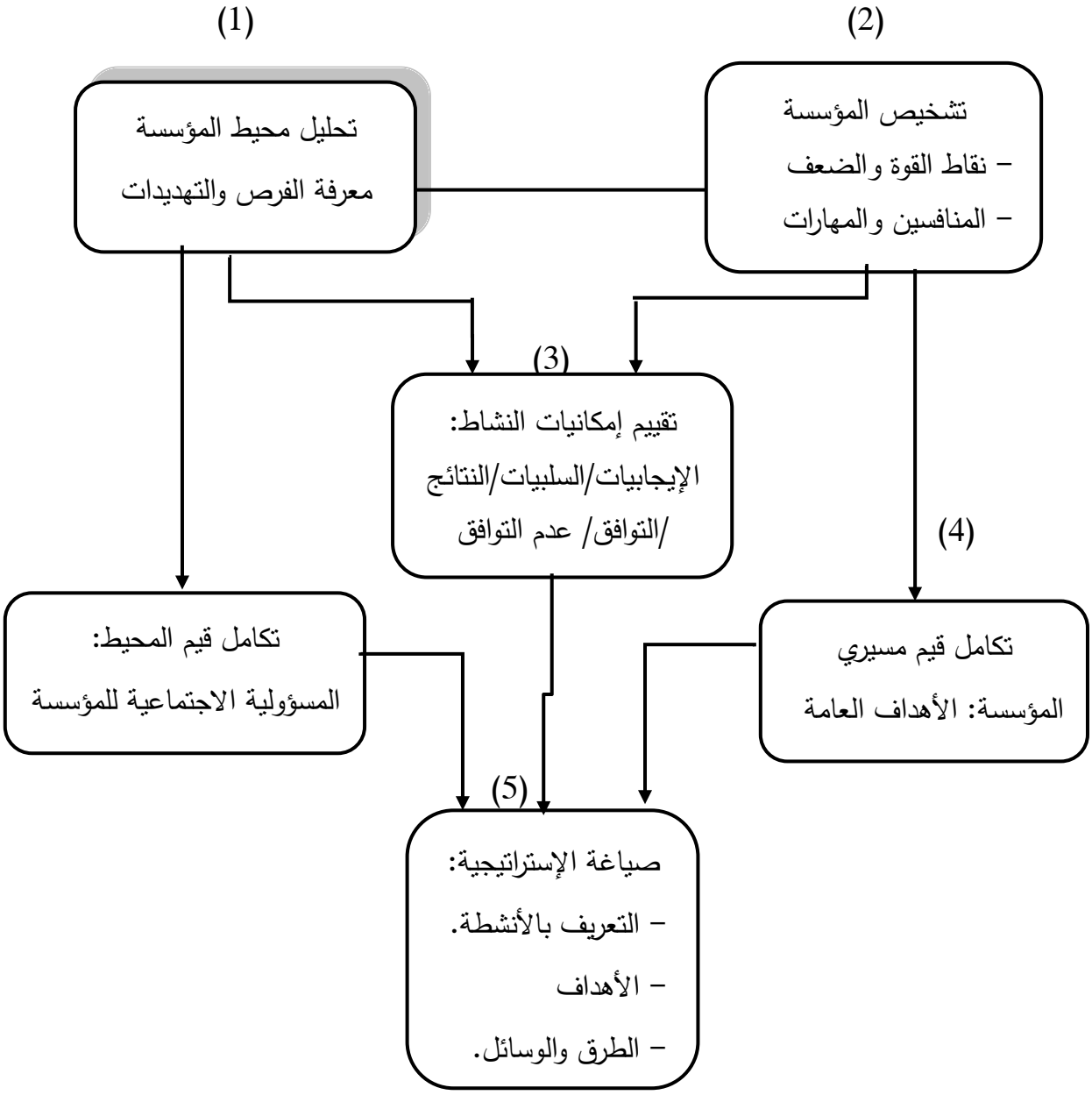
أما خلال سنوات الستينات **(1965)** اقترح بعض رواد المؤسسة أن ترتكز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات المؤسسة وموارد المحيط، حيث قدم كل من **learned,**

[1] زكريا مطلق الدوري، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)**، بدون طبعة، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص15.

[2] عبد القادر خريبش، **التسيير الإستراتيجي في المؤسسة**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد5، العدد2، 2016، ص32.

**Andrews Guth Christensen** ، ما يعرف بنموذج **LCAG** الموضح في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (1-1): خطوات التحليل الإستراتيجي للنموذج (LCAG)**




**المصدر:** محمد رشدي سلطاني، **التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص7.

يقوم هذا النموذج على تحليل المؤسسة ومحيطها وذلك بدراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها وكذلك معرفة الفرص والتهديدات التي تواجه في المحيط الخارجي، لأن محيط المؤسسة هو القطاع الذي تنشط فيه والذي سيؤثر في توجهها الإستراتيجي، ولهذا يجب عليها فرض مكانة تنافسية لها داخل هذا القطاع.

في سنة **1970** قدم كل من **Chndler** و**Laurans** و**Louxch** نموذج **CLL** الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي حيث اهتموا بعامل التنظيم في المنظمة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

**الفرع الثاني: مرحلة التخطيط الاستراتيجي**

في سبعينيات القرن الماضي حصل تحول نحو التخطيط الموجه خارجيا، فبدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط، أخذت المنظمات تركز على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة. وقد تميزت تلك المرحلة بتنوع الفرص وتعدد الخيارات المتاحة أمام المنظمة وما يترتب عليها من إختلاف العوائد والمخاطر المرتبطة بكل خيار من خيارات، الأمر الذي زاد من أعباء الإدارة العليا للمؤسسة ودفعها للاختيار بين السبل المتاحة والعمل على تنفيذها، بمعنى ربط عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة، وهذا ما خلق الدافع المستقبلي للانتقال إلى مرحلة التسيير الإستراتيجي[1].

ومن الصفات التي تميز أي مؤسسة تحددها إجراءاتها وإجراءات منافسيها بشكل مشترك، وذلك جاء بعد فشل التخطيط طويل الأمد كتقنية معتمدة من قبل الإدارة العليا وكذلك الاهتمام بالبيئة الخارجية بسبب التغير السريع في التنافس بين المؤسسات.

– بناء على ما يقدمه التخطيط الاستراتيجي، اعتبرت إدارة المؤسسة على أنها نشاطا متطورا بدلا من كونها تقليدا سنويا.

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (تحديات الألفية الثالثة)**، الطبعة الأولى، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص28.

– كما أكد التخطيط الإستراتيجي على الحاجة إلى البحث عن الفرص في الوقت الذي أصبحت فيه الأسواق متضخمة، أي ينبغي على المؤسسات أن تخلق فرص نموها.

**الفرع الثالث: مرحلة التسيير الإستراتيجي**

بدأت هذه المرحلة في عقد الثمانينات من القرن الماضي ولازالت مستمرة حتى الوقت الراهن، بالعمل على دمج عملية التخطيط الإستراتيجي والتسيير في التسيير الإستراتيجي، من أجل معالجة الإخفاقات التي لحقت بالمؤسسات بسبب تركيزها على صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ، حيث يكون التخطيط مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية، وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي[1]:

– عمومية التفكير الإستراتيجي، حيث يكون جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية قد تعلموا كيف يفكرون بأسلوب استراتيجي، ويكون الجميع مشاركين بشكل أو بآخر في الإدارة الإستراتيجية.

– عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلاق.

– نظام القيم المساعد أو المساند، ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا، فعليها خلق مناخ مؤيد ومساعد لعملية الإدارة الإستراتيجية، ونظام القيم يعكس بصفة عامة الاتجاهات الحاصلة بالإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية.

كما أن تطور التسيير الإستراتيجي كان استجابة لتطور المنافسة، وتميزت هذه المرحلة ب:

– تطور التبادلات (سلع وخدمات).

– تطور سريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.

– زيادة تدفق رأس المال الدولي.

– اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات...الخ) نتيجة عولمة الأسواق، المنافسة، عدم التأكد، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج...الخ.

[1] سمية بلعيد، **واقع تطبيق إدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتورة في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص ص 11– 12.

## المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي

أكثر المفاهيم التي أثارت الجدل في مختلف الميادين هو مفهوم أو مصطلح الإستراتيجية، حيث لم يتفق المفكرين في إعطاء تعريف ثابت للاستراتيجية، كل شخص قدم تعريفا حسب وجهة نظره.

### الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

تُستَخدَم مفاهيم الإستراتيجية والتخطيط غالباً بشكلٍ متبادل أو يُدمَجَان سوياً على أنهما من عناصر التخطيط الإستراتيجي، ويعكس هذا الارتباط الناشئ في الكثير من المنظمات فيما يتعلق بهدين المصطلحين.

#### 1- تعريف الإستراتيجية

إن مصطلح الإستراتيجية هو مصطلح عسكري أصله من الكلمة اليوناني **(STRATEGOS)**، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، فكلمة **(STRATOS)** تعني الجيش و **(AGOS)** تعني أنا أقود، ولذلك فإن الإستراتيجية تمثل فن قيادة الجيوش[1]، وامتدت بعد ذلك إلى المجال الفكري الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال، وغيرها من المنظمات الأخرى التي تهتم بتحليل بيئتها وتحقق المبادرة والريادة في مجال نشاطها.

حتى أن بعض الجامعات الأوربية والأمريكية أصبحت تضم أقساما متخصصة لدراسة الإستراتيجية أو مراكز أو معاهد للأبحاث الإستراتيجية، وتم تقديم عدة تعاريف لها منها:

حسب **(HARVERD SCHOOL)** فيرى أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغير، وكذلك تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها[2].

---

[1] Dominique siegel, **Réflexion sur stratégie**, revue des sciences de gestion, N230, Strasbourg (France), p16.

[2] زيد منير عبوي، **الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص41.

تعني أن القرارات المهمة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أي قرارات استراتيجية، كما ذكر تكيف المؤسسة مع التغير، ولم يحدد نوع التغير الذي يقصده. أهو تغير في بيئة الأعمال أو تغيير.

وقد عرفها **(ALFRID CHANDLER)** الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات[1]،أي أنه لم يميز إذا كانت ناتجا لاستراتيجية أو تخطيط، كما أنها اهتمت بتخصيص الموارد واستعمال الوسائل لبلوغ الغايات.

وقد اختلف المفكرون في تقديم تعريف للاستراتيجية حيث:

يرى بعض المدراء العرب الإستراتيجية على أنها: خطة طويلة الأجل أو هي امتداد للخطط السنوية ولكن على نطاق زمني أطول[2].

كما عرفها **(THOMAS, 1988)** على أنها: تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة ورسالتها في المجتمع، وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية[3].

الملاحظ في هذين التعريفين أن الخطط ترتبط بالنظر للمستقبل، كما أنه يعتبر الإستراتيجية على أنها عبارة عن أسلوب يضمن التطابق بين أسباب وجود رسالة المؤسسة والأهداف التي تريد تحقيقها هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي وسيلة لضمان تكييف المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

---

[1] محمد هاني محمد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص44.

[2] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص17.

[3] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993، ص3.

كما يمكن تعريف الإستراتيجية حسب **(Johnson)** بأنها" توجه ومجال المؤسسة في عملها على المدى الطويل، والذي يُحقِّق المَيْزة لها في بيئة متغيرة، من خلال ترتيب الموارد والكفاءات فيها، وذلك بهدف تلبية توقعات أصحاب المصلحة.[1]

عرف **(Philip Kotler)** الاستراتيجية على أنها: تمثل عمليۃ تنمية وزيادة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات وخطط تنموية لمحفظة الأعمال بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة[2].

## 2- تعريف التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المهام الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، فالتخطيط الإستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، وقد قدمت له عدة تعريف منها:

عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة والإجراءات، والأدوات التي يمكن أن تساعد المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الهادفة للربح، لتصبح أكثر نجاحا في أدائها لرسالتها أو تنفيذ رؤيتها وخلقها للقيمة العامة، فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسات على تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة[3].

---

[1] جو بيبارد، جون وارد، **الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات (بناء الإستراتيجية الرقمية)**، ترجمة: هاني بن افتخار التركستاني، حسن بن عمر السكران، بدون طبعة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، 2020، ص116.

[2] سعيد العكروت، **التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة (دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة)**، مجلة المنظومة الرياضية، الجزائر، مجلد 02، العدد 01، ص 104.

[3] فضيلة سليمان داود وآخرون، **التفكير الإستراتيجي (التخطيط والسيناريو)**، بدون طبعة، منصة كتبنا للنشر، بغداد، العراق، 2019، ص200.

فسر **(Saloso)** التخطيط الإستراتيجي أنه أداة قيادية وعملية، فهي تحدد ما تريده المؤسسة في المستقبل وكيف تحققه[1].

عرف أيضا أنه: يعمل على تحديد الأهداف طويلة الأمد، كما يقوم بتوزيع المهام وتنفيذها وتجميعها لكي تصل إلى تحقيق الرؤية العامة التي تهدف المؤسسة الانتقال إليها، وذلك في إطار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنه يضمن للمؤسسة تحقيق أهداف ضمن اعتبارات البيئة المتغيرة[2].

قيل أيضا أنه: هو جوهر الإدارة الإستراتيجية، كما يشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعملية التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة وأيضا نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة ويساعدها ذلك في عمليات الاختيار الإستراتيجي[3].

كما يمكن القول أن غاية تخطيط الاستراتيجي هي[4]:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
- تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

3- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

**الفرع الثاني: تعريف التسيير الإستراتيجي**

تعددت تعاريف التسيير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية باعتبارها إطار عام للتفكير، مستمد من تلك الرؤية لتصبح وسيلة لتحقيق الرسالة والغايات والأهداف المرجوة للقرارات

[1] INSIYA AHDA SABILA, **Implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan**, Magister manajemen pendidikan islam, Mutu pendidikan Di SMK Al-Falah Moga, Pemalang, P21.

[2] فضيلة سليمان داود، **التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم معاصرة ودراسة حالة)**، الطبعة الأولى، دار السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2019، ص10.

[3] عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية)**، بدون طبعة، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطائف، السعودية، 2013، ص 43.

[4] محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المتخذة نحو تلك الوضعيات المرغوبة في المستقبل، كما أنها إطار متكامل لدراسة وتحليل كل أنشطة وعمليات المؤسسة وفيما يلي بعض التعاريف لتوضيح التسيير الإستراتيجي.

فقد عرفها(**David**) بأنها: علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تسمح للمؤسسة تحقيق أهدافها[1].

أما أنسوف (**Ansoff**) وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال فقد عرف التسيير الإستراتيجي على أنه: تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور الحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها[2].

عرفها جليك بأنها مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف منشأة المؤسسة.

ويرى ألفرد **(1962,Chandler Alfred)** أنها: تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف[3].

من خلال هذين التعريفين نجد أن الإدارة العليا هي التي تتخذ القرارات وتقوم بتحديد البدائل التي يجب أن تستعملها من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية طويلة المدى للمؤسسة.

كما يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات صلة بتحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة[4].

---

[1] معاوي عبد العظيم، مساهمة **تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص9.

[2] خيرة بن يمنة، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين أنتاج المؤسسات الاقتصادية**، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص205.

[3] نبيل محمد مرسي، **استراتيجيات الإدارة العليا(إعداد-تنفيذ-مراجعة)**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص20.

[4] صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سبق ذكره، ص53.

ويرى **(Alii & Helfer)** بأن التخطيط الإستراتيجي هو: مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، وذلك بالاعتماد على المبادئ التالية[1]:

1- الأخذ في الحسبان للعلاقة مؤسسة/ سوق.

2- تحديد هيئة أو واجهة المؤسسة في محيطها.

3- المتابعة الدائمة للفرص التي يتيحها المحيط، والمخاطرة.

4- إنشاء أو خلق التنافسية المستقبلية للمؤسسة

5- عدم إمكانية تعويض التسيير الإستراتيجي بواحدة من هيئات المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن: التسيير الإستراتيجي هو تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، كما تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات صلة بتحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، عن طريق صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها.

**الفرع الثالث: أهمية التسيير الإستراتيجي وأهدافه**

إن الاعتماد على منهج التسيير الإستراتيجي يحقق أهمية كبيرة للمؤسسة، التي تسعى من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف.

**1- أهمية التسيير الإستراتيجي**

للتسيير الإستراتيجي أهمية كبيرة في المؤسسة، فهو يعد من الدعائم الأساسية في منظمات الأعمال، وهذا ما أشارة إلية عدة دراسات وتكمن الأهمية فيما يلي:

**1-1 وضوح الرؤية المستقبلية:** قدرة التسيير الإستراتيجي على رسم غايت المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة

[1] عبد المالك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي**، أطروحة دكتورة في إدارة الإعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص36.

تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج، ومدى التقدم لبلوغ الأهداف[1].

**1-2 وضع سياسة وقائية وعلاجية للمنظمة:** وذلك عن طريق تمكينها من تحسين قدراتها على مواجهة مشاكلها، وذلك بسيطرتها على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية السائدة، ثم معالجة المشاكل المستقبلية.

**1-3 تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل:** يساعد على توقع العديد من التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة، وبالتالي تمكنها من تصميم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات، من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والتقليل من أثر المخاطر البيئية في المدى الطويل.

**1-4 تدعيم المراكز التنافسية للمؤسسة:** استيعاب المتغيرات البيئية ومن ثم العمل على استغلال الفرص المتاحة، وتقليل آثار المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا في ظل الظروف التنافسية الشديدة[2].

**1-5 التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المؤسسة بطريقة صحيحة وفعالة، وذلك من خلال تحديد الأولويات، والأهداف المتعددة والمتداخلة[3].

**1-6 تحقيق الرضا الوظيفي وخلق روح العمل الجماعي الموحد:** وذلك بمنح العمال الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الأهداف وبرامج العمل، والسعي لتجديد الاستراتيجيات المسطرة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بكل فعالية من خلال التفاعل

---

[1] نوال عبد الكريم الأشهب، **إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 13.

[2] جمال كفالي، فارس مزوزي، **التسيير الإستراتيجي وأثرة على الإبداع الخالق للميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 2، العدد الأول، 2023، ص60.

[3] نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 14.

والتكامل، والتعاون والجدية، فكل هذا يقلل من حدة الصراع داخل المؤسسة، كما يحقق لديهم الشعور بالرضا.

**1-7 تحقيق النتائج المرضية:** حيث تعمل المؤسسة على تحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات والعمل على موائمتها مع البيئة المحيطة وذلك بتخصيص الموارد وخاصة النادرة منها، ومحاولة التقليل من التكاليف[1].

**1-8 إحداث التغيير والحد من مقاومته:** وذلك بالتوفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وتوضيحها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغير كفرصة، وليس تهديد حيث يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف، كما يؤدي التسيير الإستراتيجي إلى زيادة التزام العامل بتحقيق الخطط وذلك من خلال مشاركتهم في مناقشاتها والموافقة عليها، ومن ثم التقليل من مقاومة التغيير الذي قد يحدث[2].

**2-أهداف التسيير الإستراتيجي**

يحقق التسيير الإستراتيجي مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي[3]:

- تهيئة المؤسسة الداخلية بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد والأنظمة، والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص موارد الاسترشاد بهذه الأولويات.

- إيجاد المعيار الموضوع للحكم على كفاءة الإدارة.

- زيادة فعاليات وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

---

[1] جمال كفالي، فارس مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] جمال كفالي، فارس مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص60.

[3] ديفيد هاريسون، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، ترجمة: علاء الدين ناطورية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 145، ص200.

– التركيز على السوق والبيئة الخارجية مع استغلال الفرص ومقاومة التحديات فهي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة.

– تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا.

– يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

– وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات[1].

– تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

– وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

– تساعد الإدارة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهها.

## المطلب الثالث: التمييز بين التخطيط والتسيير الاستراتيجيين والتسييرين العملي والاستراتيجي

يرى البعض أن التخطيط والتسيير الإستراتيجي وجهان لعملة واحدة ولكن هناك اختلاف بينهما فالتخطيط هو أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية، كما يوجد اختلاف بين التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي، وهذا ما يجب ذكره في الفرعين التاليين.

### الفرع الأول: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي

بعد التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وكذلك التسيير الإستراتيجي يتحدد الفرق بين المفهومين في الجدول التالي:

[1] محمد حوحو، **محاضرة تسيير الموارد البشرية**، السنة الأولى ماستر مهني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص8، على الموقع: www.scribd.com، تاريخ الاطلاع: 28/01/2024، بتوقيت: 19:09.

**الجدول رقم (1-1): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي**

| مستويات الإختلاف | التخطيط الإستراتيجي | التسيير الإستراتيجي |
|---|---|---|
| **تاريخ الظهور** | 1950م | 1975م |
| **الهدف** | تحديد الوضعية المرغوبة أو المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح ممكن. | يهدف إلى وضع شروط الفعالية بتكييف المؤسسة لمحيطها الداخلي والخارجي. |
| **المدة** | طويل المدى. | قصير، متوسط، وطويل المدى. |
| **البعد** | اقتصادي فقط. | اقتصادي واجتماعي وتنظيمي. |
| **المستوى** | يهتم بالمحيط الخارجي للمؤسسة. | يهتم بالتنظيم الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة. |
| **نمط التنظيم** | القرارات المتخذة تكون من طرف الإدارة العليا | لا مركزي الإدارة بالأهداف. |
| **درجة الاستجابة للتحولات** | بطيء وغير فعال | سرعة الاستجابة للتحولات والمراجعة المستمرة للأهداف. |
| **الاهتمام بالتسويق** | ضعيف (الاهتمام بالسوق) | مرتفع (إشباع حاجة العميل). |
| **النتيجة** | يكون عبارة عن مخطط. | نظام عمل على شكل قرارات. |

**المصدر:** فيروز شين، **محاضرات في التسيير الإستراتيجي للمؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص10، على الرابط: https://lmd.sahla-dz.com/cours-ar/294/، تاريخ الاطلاع: 28/02/2024، توقيت: 20:36.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد اختلافات كثيرة بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي حيث نجد أن التخطيط ظهر قبل التسيير الإستراتيجي في حين هذا الأخير جاء لتوسيع نطاق التخطيط وتطويره، كما أن التسيير الإستراتيجي شمل كل المجالات والأنظمة وأكثر ما يميزه عن التخطيط أنه يستجيب بسرعة للتحولات ويهتم برضا العميل.

كما يمكن إضافة اختلاف آخر أيضا[1]:

– **التخطيط الإستراتيجي** هو أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية، أما تسير الإستراتيجي فهو عمليات فكرية شمولية أكثر غنى من مجرد العملية التخطيطية ويقع ضمن إطارها التفكير الإستراتيجي وإدارة التغيير وإدارة ثقافة المنظمة وإدارة البيئة وإدارة المعرفة ... وغيرها.

– يمثل **التخطيط الاستراتيجي** صيغة متطورة للتحليل والتنبؤ لفترات الزمنية محددة، أما التسيير الإستراتيجي يهتم بالانسجام بين المؤسسة وبيئتها وهي ليست مجرد تحليل بل إنها تشخيص وتركيب الحاضر المنظم بمنظور مستقبلي.

**الفرع الثاني: التمييز بين التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي**

قام أنسوف **( Ansoff )** بتصنيف القرارات التي تأخذ في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع وهي:

– **القرارات الإستراتيجية:** تخص القرارات التي تؤخذ من المستويات العليا للمؤسسة، وتكون بدلالة المحيط، وهي غير قابلة للتراجع، كاختيار تشكيلة المنتجات والأسواق، وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

– **القرارات الإدارية:** تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات، العمل والاتصال داخل المؤسسة.

– **القرارات العملية:** هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، تهدف إلى استقلال الموارد لتعظيم المردودة، تحديد الأسعار، الموازنات[2].

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص85.

[2] محمد رشدي سلطاني، **التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص10.

ومن خلال هذا التصنيف نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير[1]:

**1- التسيير العملي:** يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة، وهو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

**2- التسيير الاستراتيجي:** يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام.

كما يكمن الفرق بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي في التالي:

**جدول رقم (1-2): تمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي**

| المعايير/ النوع | التسيير العملي | التسيير الإستراتيجي |
|---|---|---|
| **طريقة المنهج** | - كيف نسير يوميا فقط. | - ما هو المستقبل الذي تريده المؤسسة. |
| **الهدف** | - تعظيم استعمال الموارد لتحقيق الأهداف. | - ضمان تطور وديمومة المؤسسة. |
| **الرؤية** | - رؤية داخلية موجهة لموارد المؤسسة التي يجب تنظيمها على أفضل وجه. | -رؤية خارجية موجهة للمحيط (استغلال الفرص وتفادي المخاطر والتهديدات). |
| **الآفاق** | - المدى المتوسط والقصير. | -المدى الطويل (أكثر من ثلاث سنوات). |
| **الفاعلين المعنيين** | - الطبقة السليمة الوسطى. | - المديرية العامة. |
| **طبيعة القرارات** | - تسيير الموارد البشرية والمالية، والتسويقية، وتسيير المعلومات. | - اختيار مجالات النشاط، الأسواق وكذلك الهياكل. |
| **خصائص القرارات** | - قابلة للتعديل إن لزم الأمر. | - غير قابلة للتعديل. |
| **أمثلة** | - التوظيف، تحديد الأسعار، إطلاق حملة عروض تخفيضية. | - إطلاق نشاط جديد، شراء مؤسسة منافسة، التغيير في الهيكلة |

**المصدر:** رؤوف زرفة، **محاضرات مقياس تسيير المؤسسات**، السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية، جامعة 8 ماي1945، قالمة، الجزائر، 2019، ص16.

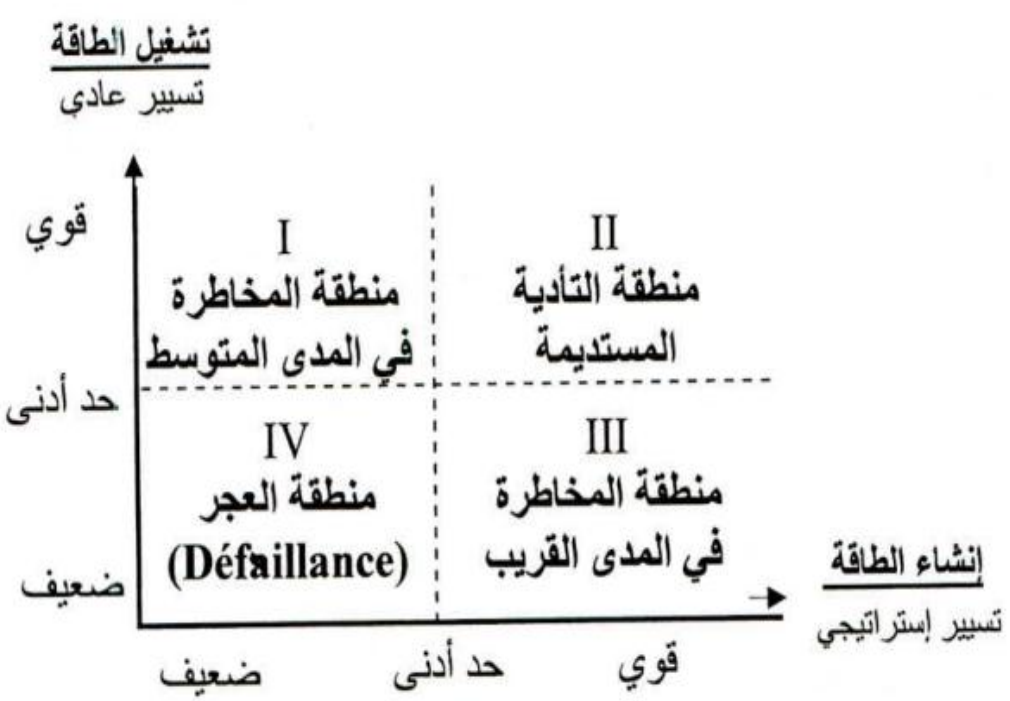
[1] عبد الرازق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر 2013، ص 138.

من الجدول نلاحظ أن التسيير الإستراتيجي هو الذي يدفع التسيير العملي، كما أنه هو الذي يتكفل بتحديد توجهاته إطار عمله، في حين أن التسيير العملي يقوم بتوجيه التسيير الإستراتيجي عن طريق التغذية العكسية.

**2- التفاعل بين إنشاء الطاقة وتشغيلها**

ينقسم تسيير المؤسسة إلى بعدين، بعد استراتيجي إنشاء الطاقات ويوفر كل من الإمكانات والإمكانيات، وبعد جاري يستغلها ويوظفها، وهذا ما يوضحه البيان الموالي:

**الشكل رقم (1-2): التفاعل بين إنشاء وتشغيل الطاقة**




**المصدر:** عبد الرازق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، مرجع سابق، ص 139.

**المنطقة 1:** تخص المؤسسة التي تسير بصفة جيدة بغض النظر عن الجانب الإستراتيجي، طاقة الإنتاج مستعملة كليا، المردودية حسنة، التسيير التسويقي فاعل ولكن تعيش المؤسسة بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الاستثمارات أي[1]:

- نسبة الإبداع ضعيفة.

[1] عبد الرازق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 139.

- دخول السلعة في مرحلة الانحطاط.
- عدم تكوين الثروات البشرية.

كما تستطيع المؤسسة أن توجه هذه تهديدات بتحويل الموارد المالية الضخمة لديها إلى ثروات طاقوية:

- بالحصول على براءة اختراع ورخصة
- الحصول على المؤسسة مشابهة تكون لديها مؤهلات في مجال البحث والتنمية.

**المنطقة 2:** نجد في هذه المنطقة مؤسسات نجوم كما هو الحال في مصفوفة BCG.

**المنطقة 3:** في هذه المنطقة تواجه المؤسسة أزمة نمو الناجمة من التسرع في تخصيص الاستثمارات، وهذا جعلها في وضعية مالية غير مواتية، يتميز التسيير العادي بعدم الاستقرار، والتغيرات السريعة التي لم تسمح لها بإبراز الفعالية اللازمة، إن هذه المؤسسة مهددة بالعجز المالي وبناء على ذلك بالمرور إلى منطقة.

إن الحلول تكمن في تحسين التشغيل العادي للطاقة، ورفع الإنتاجية والمردودية مع وضع التوازن بين نسبة الاستثمار والاستدانة.

**المنطقة 4:** تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في البنيات والتسيير، كما أن حل المشكلة لم يكن تاما على الإطلاق وهذا يستند إلى نفسية المقرر الذي يوصف حسب الوظائف التالية[1]:

- هل يحل مشاكل (ميدان تقني)
- هل هو مخترع (يدخل القطاع في قراره ثم يسيره)
- هل هو عامل ثقافي (في معظم الأحيان يكون لدى المؤسسة كثير من الحلول، فعل المدير أن يختار حلول له بإدخال عقلانيته وطريقته الخاصة لطرح المشاكل والاختيار المعايير).
- هل هذا عامل سياسي: مرحلة اختيار الحلول تعطي للمسؤول بعض من الحرية وهذا يضم جانب من المخاطرة
- أن سلطته مصداقيته تكون مهددة بالخطر.

[1] عبد الرازق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 140.

## المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الإستراتيجي والتحديات التي تواجهه

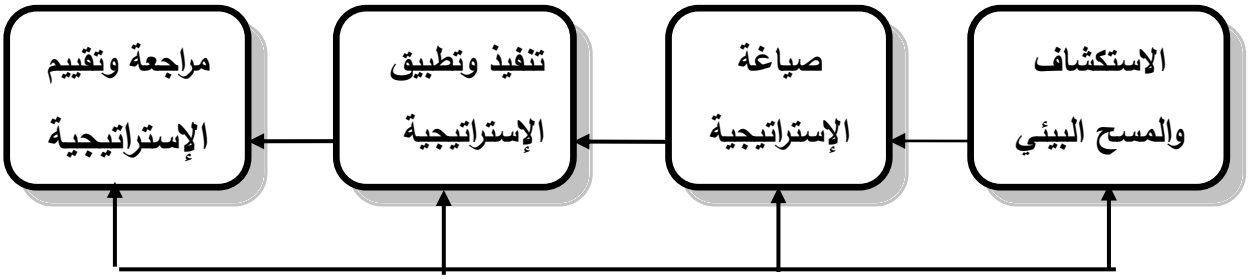
تتم عملية التسيير الإستراتيجي عبر مراحل، وقد شهدت السنوات الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع الأنشطة التي تقدمها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للتسيير تتناسب مع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، مع وجود بعض التحديات التي تواجهها.

### المطلب الأول: مراحل التسيير الإستراتيجي

اختلفت الآراء حول مراحل الإدارة الإستراتيجية بالرغم من هذا الاختلاف فهي تنصب جميعها في ثلاثة مراحل أساسية متمثلة في صياغة الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية وهناك من أضاف مرحلة سميت بمرحلة الاكتشاف والمسح البيئي.

ويمكن لنا أن نلخص مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والأنشطة المطلوبة في كل مرحلة وبصورة متسلسلة كما يوضحها الشكل التالي:

**الشكل رقم (1-3): المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية**




**المصدر:** مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 30.

#### الفرع الأول: مرحلة التصميم أو الصياغة الإستراتيجية

تطرق بعض المؤلفين إلى مرحلة الاستكشاف والمسح البيئي قبل مرحلة صياغة الإستراتيجية، وهي تمثل عملية الحصول على المعلومات ومتابعة وتقييم كل من البيئة

الخارجية والداخلية للمنشآت ويهدف الاكتشاف البيئي إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية التي من شأنها التأثير في مستقبل المنشأة[1].

أما مرحلة الصياغة الإستراتيجية فهي تمثل العنصر الثاني من نموذج الإدارة الإستراتيجية، كما أنها تعد المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية وتعني تقديم خطط طويلة الأجل لمواجهة الظروف البيئية الخارجية والداخلية، وتشمل تحديد رسالة المنشأة، الأهداف الرئيسية، الاستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الإستراتيجي المناسب[2].

وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، وكذلك الغايات والأهداف طويلة الأجل.
- صياغة مبادئ وقيم الأعمال.
- تحليل إمكانيات المؤسسة الداخلية، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة فيها.
- تحليل كل من الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.
- تحديد الاستراتيجيات البديلة من أجل تحقيق الأهداف، واختيار الإستراتيجية المناسبة.
- اتخاذ القرار البديل الأفضل الذي يمكن تنفيذه.

**الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية**

بعد عملية صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال تأتي عملية التطبيق وهي من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الإستراتيجية، إذ تقوم على وضع الاستراتيجيات والسياسات مواضع التنفيذ من خلال إعداد برامج للتنفيذ، إعداد موازنات وإجراءات تنفيذية. وتشمل هذه الأنشطة، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية وقيادة المؤسسة[3].

---

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس)**، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص23-33.

[2] نبيل محمد مرسي، **استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد-تنفيذ-مراجعة)**، مرجع سبق ذكره، ص ص25-26.

[3] نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص53.

كما أن هذه المرحلة تتطلب ما يلي[1]:

- أن تحدد المؤسسة أهدافها التفصيلية.
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب، بحيث يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية.
- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها بنجاح.
- وجود نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم.
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة مثل البرامج والموازنة، والإجراءات.
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

**الفرع الثالث: مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية**

تعد المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، كما أنها تمثل العنصر أو المكون الرئيسي النهائي في نموذج الإدارة الإستراتيجية، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار[2].

وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

- مراجعة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء، وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسيران في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

[1] نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص53.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية والتطبيقات العملية والتوجهات المستقبلية)**، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## المطلب الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي

هناك عدت مستويات مختلفة من الاستراتيجيات التي تعمل على إنجاز أهداف المؤسسة، فالتغير والتطور المستمران للتسيير الإستراتيجي يحتمان عليه التطوير في مستوياته، وهي كما يلي:

### الفرع الأول: التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى تقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على لإدارة العليا للمؤسسة، ويعرف هذا المستوى بأنشطة المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، إضافة إلى أهداف ورسالة المؤسسة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها[1]، كما يهتم هذا المستوى للاستراتيجية بالمجال العام للمؤسسة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمال)، ويمكن أن تتضمن:

- مسائل التغطية الجغرافية.
- تنوع المنتجات أو وحدات العمال.
- المواد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

وتركز هذه الإستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وذلك بالإجابة على الأسئلة التي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمؤسسة [2]:

- ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المؤسسة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هي حدود المؤسسة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ما هو المستوى التنويع الذي تعتمد المؤسسة؟ وهل هو تنويع متجانس أم لا؟

[1] مجد صقور، رعد الصرن، **الإدارة الإستراتيجية**، بدون طبعة، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2018، ص15.

[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص78.

– هل ينبغي تقليص الأعمال الحالية للمؤسسة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟

**الفرع الثاني: تسيير استراتيجي على مستوى وحدات الأعمال**

تقع مسؤولية هذا المستوى على رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا، وتتركز هذه الاستراتيجيات على اختيار كيفية المنافسة بنجاح ونوع الميزة التنافسية المراد بنائها في السوق المحددة لنشاط الأعمال، ولكل وحدات الأعمال وذلك من خلال الارتباط مع بيئتها الصناعية، ويمكن أن تساهم بنجاح في تحقيق الإستراتيجية العامة لـلمؤسسة وذلك من خلال تحديث طبيعة المنتجات ومجال السوق الذي تعمل فيه، والقوى التنافسية، وتطوير الردود والاستجابات المناسبة على الظروف المتغيرة[1].

كما يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تركز على الرقابة على نمط توزيع الموارد بقطاع معين من قطاعات الأعمال وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق، ومجال عملها محدود نسبيا مقارنة باستراتيجية المؤسسة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة أو وحدة أعمال استراتيجية ليضم مجموعة من الأقسام[2].

**الفرع الثالث: تسيير استراتيجي على المستوى الوظيفي**

يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف من وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، وظيفة التمويل، والتسويق، والموارد البشرية، ففي هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي، فيه تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسير أنظمتها وفق منظور استراتيجي، والذي يعد استثمارها هاما وضروريا، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنسان

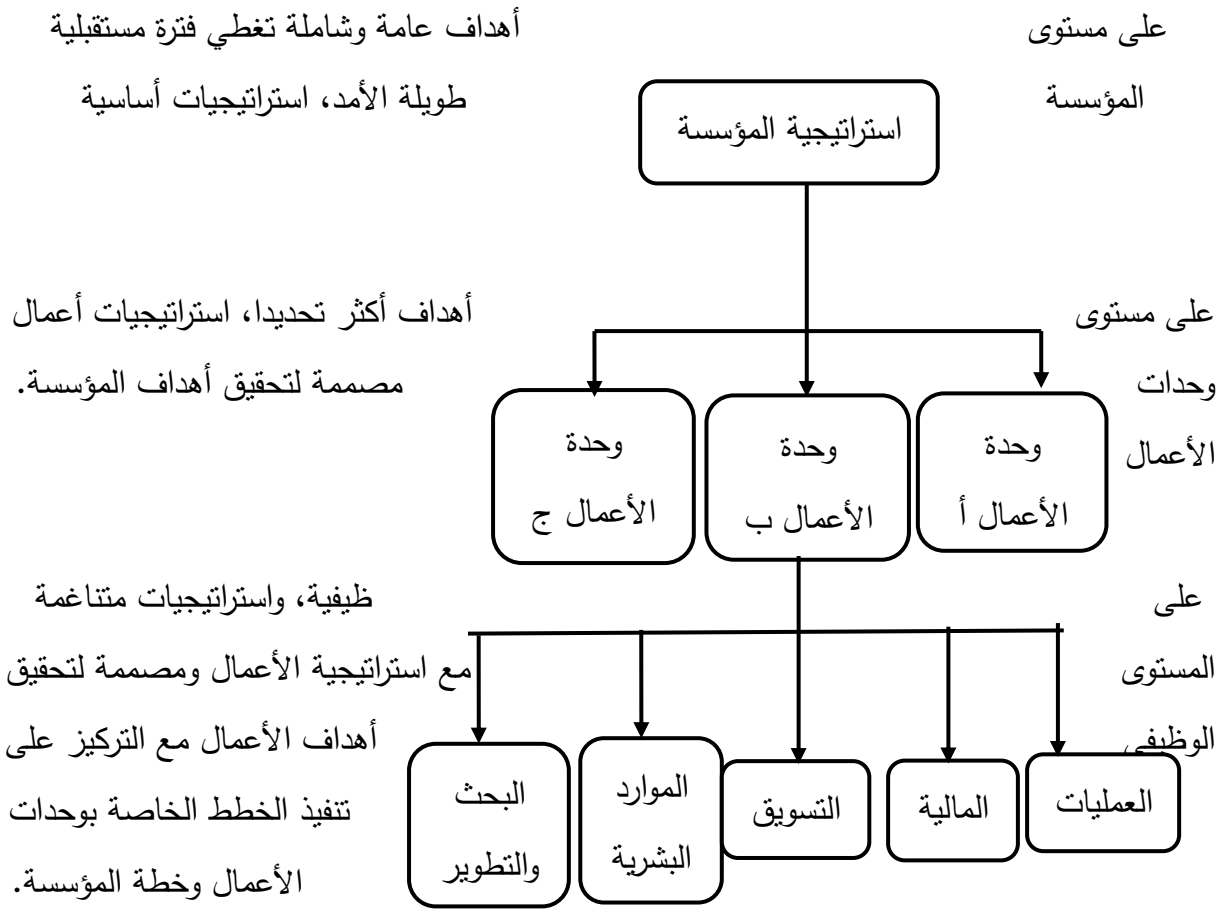
[1] محمد مصطفى السنهوري، **الإدارة الإستراتيجية (النظرية والتطبيق)**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص38.

[2] محمد منصور إسماعيل العريق، **مقدمة في الإدارة الإستراتيجية**، بدون طبعة، دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص30.

بنوعيته ومستلزماته، وتقع مسؤولية هذا المستوى على رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعديهم وذلك بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال.

أما التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمال، عن طريق البرامج التدريبية أو المكافئات والتحفيزات بالإضافة إلى اهتمامها بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب[1]، والشكل التالي يوضح مستويات الإستراتيجية:

**الشكل رقم (1-4): مستويات الاستراتيجية**




**المصدر**: صالح عبد الرضا رشيد، أحسن دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص80.

[1] كاميليا أولفقي، أمال بولعراس، **تقييم الأداء المالي في إطار التسيير الإستراتيجي**، مذكرة ماستر في الإدارة المالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2021، ص11.

من الشكل نلاحظ أن للتسيير الإستراتيجي ثلاث مستويات، كل مستوى من المستويات يمثل بيئة استراتيجية للمستوى الذي يليه في المؤسسة، ويشكل أيضا هرمية استراتيجية في المؤسسات، كما يوجد تناسق فيما بينها من أجل تحقيق النجاح.

## المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات التي تعتبر بمثابة سمات العصر الحديث، حيث أصبح الاهتمام ينصب أكثر على تحقيق النمو المستدام وهو مفهوم أكبر بكثير من الموقف السوقي واختيار المحافظ الاستثمارية، إذ يرتبط هذا المفهوم أكثر بحكومة المؤسسات وبناء السمعة، والقدرة على جذب الموارد والاحتفاظ بها.

وتتمثل هذه التحديات فيما يلي[1]:

**1- زيادة معدلات التغيير**: يشهد عصرنا العديد من الابتكارات، والتفاعلات الدولية، والهيمنة الإقليمية على التكنولوجيا والأسواق، إذ أن الثورة الإعلامية في شتى المجالات وتسارع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، وكذلك التكنولوجية في الفترة الأخيرة تفرض على الاستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستمرار.

2- **حدة المنافسة:** أدى ازدياد وارتفاع مبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية كذلك دخول الشركات العملاقة إلى زيادة حدة المنافسة وشدتها، الأمر الذي استدعى ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير من أجل خلق ميزة تنافسية، والصمود أمام هذه الاتجاهات الدولية.

**3- تغير طبيعة قوى العمل:** لا شك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحديا حقيقيا للإدارة الإستراتيجية، ويزداد أثرها وضوحا في الأعمال الدولية والأزمة المستقبلية والمتمثلة في الخصائص الديمغرافية لقوى العمل، وتوقعات العمالة وآمالها،

[1] راضية بن يزة، **أثر الإستراتيجية الجبائية على المؤسسة (قطاع الخدمات)**، مذكرة ماستر في دراسات محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص95.

والاستعداد للعمل تغير المدى العمري، والتغيرات الثقافية والاجتماعية، وأصبحت تمثل هذه الأمثلة تحديات أمام التسيير الإستراتيجي للمؤسسات[1].

**4- التغيرات التكنولوجية:** تعتمد بعض المؤسسات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، كما أن سيطرتها على الوضع سرعان ما تندثر، وتحدث تغيرات وتطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا، هذا ما يحتم على المؤسسات البحث عن ميزة تنافسية مرتكزة على تكنولوجيا جديدة. والمؤسسة التي تتمكن من تلبية احتياجات الزبائن بصورة أسرع من منافسيها هي التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية، أي أن استراتيجيات المؤسسات قادرة على أن تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة من خلال طبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها[2].

**5- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية:** إن حالة عدم استقرار الأسواق أمر في غاية الصعوبة حيث تصعب السيطرة على المتغيرات كالعملاء والمنتجات إلى ...إلخ، حتى وإن تمكنت من السيطرة على بعضها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة، كالأوضاع الاقتصادية وما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحالة الإنعاش الاقتصادي أو انكماشه، وهذا ما يشكل عائقا للمؤسسات[3].

**6- تعقد بيئة التسيير الإستراتيجي:** تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الاستراتيجيات، فالبيئية البسيطة نادرة الوجود ولصناعات قليلة في مجتمع اليوم والغد، ولمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المؤسسات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكن إدارة استراتيجيتها بكفاءة، ومن بين هذه النقاط:

- يجب إعادة سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- يمكن تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية والتطبيقات العملية)**، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[3] راضية بن يزة، مرجع سبق ذكره، ص95.

- يجب صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بصورة المرنة لمواجهات كافة الاحتمالات.
- يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمؤسسة أن تمارس لتقديم خدمة أفضل.

**7- التحول من الفكر الصناعي اتجاه الفكر المجتمعي** :المعرفة والفكر الابتكاري هم اللذين يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وقوي المجتمع، وبالتالي تحديد موقع الفرص والمخاطر، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية يمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو الناجحة الاستراتيجي في المواقف المحرجة بشرط تراعي اتجاهات المجتمعية والنصوص الاجتماعي سائدة، وتساير وعي وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة[1].

**8- زيادة دور جماعات الضغط:** ازداد ضغط المؤسسات الدولية لحماية البيئة، وكذلك مؤسسات مواصفات القياسية للجودة، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ها وتعددت مطالبها حتى أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.

**9- عجز الموارد المتاحة وندرتها:** إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقا أمام استمرار المؤسسة وتحديا يجب عليها مواجهته، كما أنها تنعكس سلبا على عمليات الإدارة الإستراتيجية التي يجب أن تكون قادرة على أن تعكس قدرتها على استثمار مواردها من خلال إعداد استراتيجياتها المستقبلية[2].

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[2] راضية بن يزة، مرجع سبق ذكره، ص96.

## المبحث الثالث: المسار الإستراتيجي العام للتسيير

تهدف المؤسسة أن تعمل على صياغة رؤية ورسالتها حتى تتمكن بعد ذلك بتحديد الأهداف الإستراتيجية، بمعنى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها.

### المطلب لأول: صياغة الإستراتيجية

تمتلك صياغة الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة والتي تمثلت في تحديد رسالة المؤسسة، تحديد رؤية المؤسسة وأهميتها، وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

#### الفرع الأول: رسالة المؤسسة

تمثل الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضائها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظور مستقبلي لإدارة العاملين ومصدر الشعور بالولاء والانتماء المشترك.

وتعرف الرسالة على أنها: الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة أو المهمة الجوهرية لها مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، ومن جهة أخرى توظيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات مصالح المؤسسة وقيمتها الأساسية.

من أجل تحديد رسالة واضحة ومحددة للمؤسسة يجب الإجابة على أسئلة هامة وهي[1]:

- ما هو عمل المؤسسة؟
- ماذا سيكون في المستقبل؟
- لمن يؤدي هذا العمل؟
- لماذا توجد المؤسسة؟

[1] نور الهناء براهم، **التسيير الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019، ص33.

**الفرع الثاني: رؤية المؤسسة**

الرؤية عبارة عن البرنامج الذي يوجه باتجاه المستقبل، ويمكن القول بأن رؤية المؤسسة هي التي تحدد الوضع المستقبلي الذي تطمح إليه، والجدير بالذكر أن الرؤية[1]:

- لا تتغير مع مرور الوقت وإنما تبقى ثابتة لدعم تركيز الموظفين على الأشياء المهمة.
- كما يجب أن تكون الرؤية واضحة وكاملة وصحيحة.
- يجب أن تكون موجزة، حتى يسهل على الموظفين الرجوع إليها في أي وقت من الأوقات.
- الرؤية تساعد المؤسسة أو الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق مشاركة جميع الأعضاء الموجودين فيها، أي المؤسسة التي لا تعتمد على وجود رؤية لن يدوم نجاحها طويلا.
- تساعد الموظفين على فهم طبيعة عملهم على المدى الطويل.

كما تمثل الرؤية في التخطيط الاستراتيجي صورة المستقبل المرغوب للمؤسسة، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول إليه بالنسبة لشروط أدائها ومستوياتها والقيم التنظيمية الأساسية، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الإيجابية، والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه وما هو شكلها عند تحقيق أهدافها، بحيث أن المؤسسة التي لها رؤية واضحة تعتبر أمرا ذا أهمية بالغة لمواجهة المنافسة في الوقت الراهن.

وتبرز أهمية الرؤية المستقبلية لها فيما يلي[2]:

- ضرورة مراقبة المؤسسة وسيطرتها على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي لها معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.

---

[1] كفاية العبادي، الفرق بين الرؤية والرسالة، على الموقع: https://mawdoo3.com، تاريخ الإطلاع: 22/03/2024: بتوقيت: 15:28.

[2] آمال بن علي، **التسيير الإستراتيجي**، مطبوعة لسنة ثالثة علوم التسيير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غليزان، الجزائر، 2022، ص73.

– تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لاستراتيجية طويلة الأجل خاصة وأن هذه الاستراتيجيات تلبي التطلعات الحقيقية للعملاء، وتعزز منظورهم الإيجابي تجاه المؤسسة.

– تبعد الرؤية المؤسسة عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال.

– تحث الرؤية على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف ذلك العمل.

– تبني الرؤية حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المؤسسة.

**الفرع الثالث: أهداف المؤسسة**

تعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة والممكنة، التي ترغب المؤسسة بلوغها خلال مدة متفق عليها، وتتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة، هرمية ومحددة قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة، ومتناسقة عموديا وأفقيا وللأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل).

فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا، وهي تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة، وتتخذ ثلاثة أشكال، إما البحث عن البقاء، أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق، أو البحث على الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها[1].

بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل، منبثقة من الهدف الأساسي، كمية ومحددة وهي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي، أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل، مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي.

[1] محمد رشيد سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص34.

ويرى (**Cracker**) بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية وهي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجستية، الربح وتطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الإجراء، المسؤولية الاجتماعية[1].

## المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

بعد بيان رسالة المؤسسة تحديد رؤيتها، ووضع أهدافها التي تسعى لتحقيقها، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية باختيار أحد البدائل الإستراتيجية المناسبة.

### الفرع الأول: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

تمثل عملية التنفيذ المرحلة الثانية مباشرة بعد صياغة الإستراتيجية وهي المرحلة الأكثر صعوبة إذ تبين هذه المرحلة كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة استراتيجية من جهة، ومدى كفاءة المستويات الإدارية الأخرى وجاهزيتها من جهة أخرى[2].

وتعرف عملية تنفيذ الإستراتيجية بأنها تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطط موضع التوكيد من خلال تركيز على بنية التنظيمات والإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية والهياكل التنظيمية الداعمة للاستراتيجية وبناء الهيكل الوظيفي وتحديد درجة المركزية واللامركزية في المؤسسات بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية[3].

ويمكن النظر إلى عملية تنفيذ الإستراتيجية على أنها تهيئة المؤسسة للقيام بسلسلة من العمليات والإجراءات المرتبطة لتحويل الإستراتيجية المكتوبة إلى واقع عملي، من خلال بناء

---

[1] محمد رشيد سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص35.

[2] مجد صقور، مرجع سبق ذكره، ص131.

[3] أحمد عامر، جميلة أحسن، **أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف للربح**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، بدون مجلد، العدد2، 2011، ص20.

الهياكل التنظيمية ونظم الاتصال والتنسيق الإدارية، مع تحديد المستلزمات من الموارد المادية والبشرية الحوافز والقيادة الداعمة لها[1].

**الفرع الثاني: أهمية تنفيذ الإستراتيجية**

تتجلى أهمية تنفيذ الإستراتيجية فيما يلي[2]:

– الانتقال بالخطط والأفكار والخيارات التي تم إقرارها نظريا إلى حيز التطبيق وتحويلها إلى نتائج فعلية مستهدفة.

– تسهم عملية التنفيذ في تعظيم مركز المنظمة في السوق من خلال التطلع إلى أهداف جديدة، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وفقا للاستراتيجية المقررة.

– تساعد على ضبط التزام العاملين بالخطط، وتنمي لديهم المعرفة بطرق العمل الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرجة في الخطة.

– تساعد على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أمام المؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها.

– ترفع من قدرات المؤسسة في التميز والمنافسة والسعي الدائم للحفاظ على مركزها في السوق، وتعالج الثغرات والانحرافات عند عملية إعادة التخطيط.

**الفرع الثالث: العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها**

بالرغم من أهمية تخطيط الإستراتيجية إلا أنه لا يكفي وحده لضمان النجاح دون وجود كفاءات عالية في عملية التنفيذ، فقد تتوصل المؤسسة إلى تصميم استراتيجية مناسبة، ولكن يؤدي التنفيذ الرديء للاستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها كما أن التنفيذ السيئ قد يؤدي إلى فشل الإستراتيجية المناسبة فإن التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح استراتيجية مناسبة بل قد يؤدي إلى إنقاذ استراتيجية غير مناسبة[3] كما هو موضح في الشكل الموالي.

---

[1] مجد صقور، مرجع سبق ذكره، ص 132.

[2] مجد صقور، **الإدارة الإستراتيجية**، نفس المرجع السابق، ص132.

[3] سوما علي سليطين، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال**، مذكرة ماجيستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص84.

**الشكل (1-5): مصفوفة العلاقة بين تصميم الإستراتيجية وتنفيذها**

| تنفيذ الإستراتيجية | تصميم أو تخطيط الإستراتيجية | | |
|---|---|---|---|
| | **مناسب** | **غير مناسب** | |
| جيد | نجاح (1) | إمكانية الإنقاذ استراتيجية غير مناسبة (2) | |
| ضعيف | فشل (3) | فشل (4) | |

**المصدر**: محمد مصطفى السنهوري، **الإدارة الإستراتيجية (النظرية والتطبيق)**، مرجع سابق، ص247.

من الشكل السابق يتضح لنا: في الخانة (1) نجاح التنفيذ الجيد والتخطيط المناسب يقودان إلى النجاح، وفي الخانة (2) فإن التنفيذ الجيد للاستراتيجية قد يعوض عن التخطيط غير المناسب ويمكن إنقاذ الإستراتيجية، على عكس الخانة (3) فالتخطيط الجيد والمناسب لا يعوض عن التنفيذ الضعيف وغير الفعال ويؤدي إلى الفشل، وأخيرا في الخانة (4) تفشل أيضا بسبب التنفيذ والتخطيط غير المناسبين.

## المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

يتبين في عملية الرقابة الإستراتيجية مدى مسايرة عمليات تنفيذ الإستراتيجية لما هو مخطط له في مرحلة الصياغة، وفيما تتمثل الشروط نجاحه.

### الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية تشمل الكثير من الجوانب وأكثر شمولا واتساعا وهذا حسب ما جاء في التعريف التالي: أن الرقابة الإستراتيجية غرضها الأساسي التأكد من أن المؤسسة تحظى بعلاقة جيدة وفعالة مع البيئة وأنها تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية[1]، ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الغرض من الرقابة الإستراتيجية هو غرض توجهي لأن الهدف من الرقابة الإستراتيجية بعد صحة ونجاح توجهها الذي تسير عليه، والتأكد من أن المؤسسة تحظى بعلاقة جيدة وفعالة كما أنها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما تعرف بأنها ذلك النظام الذي يساعد رجال الإدارة على تقييم مدى التقدم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، لذلك فإن عملية الرقابة تطلب متابعة الأداء والتنفيذ داخل المؤسسة، ومتابعة البيئة لتحديد وتوقع أية تغييرات محتملة في عمليتها، وتحديد ما إذا كانت الاختيارات الإستراتيجية قد أدت إلى حجم ماثل توقعاتها أو أكبر أو أصغر من التوقعات التي اعتمدت عليها[2].

### الفرع الثاني: أنواع الرقابة الإستراتيجية

توجد ثلاثة أنواع من الرقابة الإستراتيجية أجملها(Harrison & John,1998) في[3]:

**1- رقابة التغذية العكسية:** هي التي من شأنها أن تزود المدراء بالمعلومات عن نتائج النشاطات التنظيمية، ويؤدي هذا النوع من الرقابة إلى فوائد عديدة، وعدة أنواع أبرزها:

---

[1] عبد الرحمان يحياوي، **أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي**، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019، ص10.

[2] محمد مصطفى السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص281.

[3] صالح عبد الرضا رشيد، أحسن دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، مرجع سبق ذكره، ص394-397.

**1-1 الموازنات:** وهي عملية صياغة الخطط لفترة مستقبلية معينة بشكل رقمي.

**1-2 النسب المالية:** وتتضمن ستة أنواع من النسب تمثلت في نسب السيولة، نسب الرافعة أو إدارة المديونية، نسب الربحية، نسب النمو، ونسب التقييم.

**1-3 التدقيق:** يقيس التدقيق سلوك ونتائج المؤسسة مقارنة مع ما سبق الاتفاق عليه أن يكون في هذين الجانبين، ويوجد أنواع من التدقيق منها التدقيق المالي، والتدقيق الاجتماعي، وتدقيق خدمة الزبون، تدقيق خدمة الاتصالات.

**1-4 الأهداف والغايات:** ويتم التأكد في هذا الجانب على تكامل الأهداف والغايات بين المستويات التنظيمية وتناغمها مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

**2- الرقابة المتزامنة:** يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الإستراتيجي كما هو الحال في رقابة التغذية العكسية، وهذا النوع من الرقابة يشبه إلى حد كبير رقابة التغذي العكسية باستثناء أنها تمارس بشكل متزامن مع الأفعال.

**3- رقابة التغذية الأمامية:** تتضمن عملية التقييم الدوري لافتراضات ومقدمات البيئة الخارجية التي سبق وأن تمت على وفقها عملية صياغة الإستراتيجية في كافة مستوياتها.

**الفرع الثالث: شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة**

لتكون ممارسة الرقابة الإستراتيجية فعالة يجب توفر الشروط التالية[1]:

- اقتصار نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة عما يجري في المؤسسة، لأن الكم الكبير من المعلومات عادة ما يؤدي بضياع المعلومة الهامة مختلف تلك المعلومات المفيدة وغير مفيدة.
- يجب أن يتناسب النظام الرقابة مع البديل الإستراتيجي.
- يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا، أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد.
- يجب أن يزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

[1] سوما علي سليطين، مرجع سبق ذكره، ص95.

– يجب ألا يركز على جوانب الأداء قصيرة المدى فقط، فجوانب الأداء بعيدة المدى يجب أن تحظى بالاهتمام نفسه.

لضمان نجاح نظام الحوافز في مساعدة على تركيب الإستراتيجية لابد من الاسترشاد بالمواجهات التالية[1]:

– الربط الموضوعي بين الإنجاز والحوافز، لأن ذلك يؤدي إلى إنتاجية أعلى.

– يجب أن يطبق نظام الحوافز على جميع العاملين في المؤسسة.

– يجب أن يركز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، ولا يجب أن يكون التركيز على معاقبة أولئك الذين يفشلون بالوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة ووفقا للمعايير المتفق عليها، وإنما يجب البحث عن أسباب الفشل.

[1] آمال بن علي، مرجع سبق ذكره، ص73.

## خلاصة الفصل

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وتحديد الفرق بينهما، ثم اهتممنا بالتسيير الإستراتيجي الذي يعد من المفاهيم التي لاقت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمفكرين وقدمنا عدة تعاريف له أثبتت أن التسيير الإستراتيجي يعتبر المحور الرئيسي لنجاح المؤسسات في مهامها وأداة هامة تعتمدها المؤسسات للتعامل مع المتغيرات البيئية لاسيما أنها في عالم يشهد تغيرات سريعة وعلى عدة مستويات حكمت على المؤسسات دخول عالم المنافسة والعمل على استمرارها وضمان بقائها، كما تعددت آراء الباحثين في تحديد هذه المراحل فهناك من اعتبرها ثلاث مراحل أولها مرحلة الصياغة تضم رؤية ورسالة المؤسسة التي تريد تحقيقها، تليها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الواجب تطبيقها، وأخيرا مرحلة التقييم والرقابة والتي تهدف إلى تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومساعدة المؤسسة في معرفة مكانتها بين المنافسين، كما سنتطرق فيما بعد إلى الإبداع التنظيمي ونحاول الإلمام بجميع جوانبه.

# الفصل الثاني: إطار مفاهيمي حول الإبداع التنظيمي في المؤسسة

**تمهيد**

يعد الإبداع التنظيمي في الوقت الحالي فرصة تعتمدها المؤسسات لحل المشاكل التي تواجهها، وفي ظل تطور العولمة وزيادة حدة المنافسة أصبح من الضروري للمؤسسات استقطاب الموارد البشرية المبدعة حتى تتمكن من تلبية حاجات العملاء وتضمن استمرارها، ولهذا إهتم الباحثون في شتى المجالات بموضوع الإبداع التنظيمي حتى أنه أصبح يعد من أهم المواضيع في الإدارات والمؤسسات.

كما أنه يحتم على المؤسسات التي تسعى للتميز في الأداء والنمو والتطور أن تهتم بالإبداع وتتمكن من مواكبته مع لتطورات الجديدة في بيئة العمل، واعتباره أنه المجال الأكثر أهمية، ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى يعطي صوره حقيقية عن موضوع الإبداع التنظيمي من اجل التعرف أهمية هذا النوع من الإبداع ودوره في النجاح للعديد من المؤسسات.

- ✓ **المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع التنظيمي**
- ✓ **المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التنظيمي**
- ✓ **المبحث الثالث: تقييم الإبداع التنظيمي**

## المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي من أكثر المواضيع أهمية من طرف الباحثين، حيث تطور عبر العصور واختلفت مفاهيمه باختلاف المفكرين ومجالات استخدامه وتشابهه مع بعض المصطلحات الأخرى.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان ومنذ نشأته اكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، وتطورت رغبته في المنافسة امتلاك المزيد والسعي لإيجاد طرق جديدة تجعل حياته أكثر سهولة، فهناك ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى التاريخ وتتمثل فيما يلي:

**الفرع الأول: المرحلة الأولى**

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور والتي نقلت إلينا آثارها المكتوبة والمنقولة، بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وإنتهاءا بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن ذكر ما يلي[1]:

- الخلط بين مفهوم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوة خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع والعبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" لوصف قلة قليلة ممن يقومون بأعمال خارقة للعادة.

[1] خيرة يوسف الزين، **أثر رأس المال الفكري على مستوى الإبداع في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019، ص 75.

– التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت فيها الإنجازات الإبداعية بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

**الفرع الثاني: المرحلة الثانية**

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر، واتسمت بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، لا وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق وانحسار الجدول حول أثر الوارثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية[1].

ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي[2]:

– ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل النفسي والقياس النفسي.

– المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.

– حدود تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحصار عملية الربط بين الإبداع والخوارق.

– اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في شتى مجالات العلوم الطبيعية والحياتية.

– انحصار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.

---

[1] شافية بن حفيظ، **علاقة النمط القيادي حسب نظرية" هاريس وبلانشارد" بالإبداع التنظيمي: لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة**، أطروحة الدكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 65.

[2] فتحي عبد الرحمن جروان، **الإبداع (مفهومه وتدريبه)**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 18.

– تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليميۃ لاسيما في مجال الأعمال الصناعية والتجارية[1].

**الفرع الثالث: المرحلة الثالثة**

يمكن القول أن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها كل من العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير، إضافة إلى العمليات الشخصية والدافعية والبيئية، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا زالت تشهده حتى الآن بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول ترتيب الدماغ، والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها.

وميزت هذه المرحلة بما يلي[2]:

– التمايز بين مفهوم الإبداع ومفهوم الذكاء، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.

– ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.

– تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريب لتعليم الإبداع، إضافة إلى تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.

– الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.

---

[1] فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] هدى بصاشي، نورة بوعلاقة، **أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–مركز بني سليمان)**، مذكرة ماستر، إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، الجزائر، 2016، ص 60.

تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية الإبداعية.

– اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

بصفة عامة يمكن القول أن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناء على المشاركة التي تضم أفرادا مبدعين، أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم، وبمعنى آخر فإن الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات جماعية تشاركية أو فردية بمعدل سريع للغاية.

ويعتبر القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات والإبداعات، والجدول الموالي يوضح أهم الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة.

**الجدول رقم (2–1): الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة**

| القرن 20 | القرن 19 | القرن 18 |
|---|---|---|
| أجهزه التكييف | المبردات | ماكينة الخياطة |
| نظرية النسبية | التليفون والفاكس | البطارية الإلكترونية |
| منظومة الإنتاج بالجملة | الحث الكهرومغناطيسي | منظومة براءة الاختراع |
| إشارات المرور | المصعد | |
| التلفزيون | الديناميت | |
| النسخ الضوئي | الآلة الكاتبة | |
| التفاعل النووي | التلغراف اللاسلكي | |
| الترانزيستور والدوائر المغلقة | المصباح والطاقة الكهربائية | |
| الحاسب الرقمي الشخصي | أسس إدارة الأعمال | |
| الانترنت والشبكات الدولية للمعلومات | المحرك والسيارات والطائرات | |

**المصدر:** برافين جوبتا، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين،** ترجمة: أحمد المغربي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 21.

من أعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي الاكتشافات التي قام بها كل أينشتاين وإديسون، فقد توصل أينشتاين إلى " **نظرية النسبية** " هذه النظرية ساعدت على فهم الأبعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء، واكتشف إديسون قانون "أثر إديسون" حيث أدى هذا القانون إلى تطوير صناعة الإلكترونيات والتي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي، أدت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة والكمبيوتر، وقد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيرا في زيادة معدل معالجة المعلومات وتحليلها الدافع الأول للوصول إلى عصر المعلومات[1].

## المطلب الثاني: مفهوم الإبداع وبعض المصطلحات المشابهة له

تعددت تعاريف الإبداع واختلط مفهومه ببعض المفاهيم الأخرى التي تتقارب فيما بينها في المعنى، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال تقديم تعارف للإبداع والمصطلحات المشابهة والتمييز بينهما.

### الفرع الأول: تعريف الإبداع

اختلف الباحثون حول تعريف الإبداع لاختلاف المجالات والمناهج العلمية والثقافية التي يتبعها كل باحث

فقد أشار اللجمي أن الإبداع في اللغة هو ابتكار شيء جديد غير نمطي وغير متكرر ويعود المصطلح إلى الفعل بدع، وبدع الشيء يعني أوجده على غير مثال سابق، كما أن لفظ مبدع هو اسم من أسماء الله الحسنى[2].

وهذا ما أكده أول من إهتم بمفهوم الإبداع وما يتعلق به هو الاقتصادي الأمريكي نمساوي الأصل **(JOSEPHE SCHUMPTER)** والذي أصدر كتابه **( The theory of development)** عام 1912، فقد عرف الإبداع من منظور اقتصادي على أنه" استخدام

[1] برافين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[2] أسماء زقدو، **مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العمال**، مذكرة ماستر أكاديمي، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 16.

الموارد المتاحة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة"[1] ويقصد به العمل على إحداث تغيير على مستوى تصميم المنتج أو الإنتاج أو التنظيم أو الخدمات إما يكون تغيير جدري أو محدود ويكون جديد.

عرفه جيلفورد **(J.P. Gilford)** بأن "الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين"، القدرات الإبداعية هي التي تميز الفرد تحدد إذا كان يمتلك القدرة على إظهار سلوك إبداعي بدرجة ملحوظة بصفاته الآثارية والطبيعية أو عدم قدرته على إظهار هذه النتائج[2].

وقد عرفه إيفن **(Evan)** بأنه تطبيق فكرة طورت من داخل المؤسسة أو أخذت من خارجها، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو النظام الداخلي أو العملية السياسية أو البرنامج أو الخدمة، وتكون هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حين تطبيقها[3].

عرف العالم جوان **(Gowan)** الإبداع على انه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل[4].

هناك من عرف الإبداع على أنه قدرة الفرد على إنتاج ما إنتاجا يضمن بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كالاستجابة لمشكلة ما أو موقف مثير[5].

---

[1] إيمان بلبولة، صفاء لشهب، **الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية**، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 2، 2011، ص 835.

[2] محمد المغربي، **السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)**، الطبعة الرابعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 341.

[3] جمال كفالي، فارس مازوزي، مرجع سبق ذكره، ص69.

[4] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

[5] أحمد إسماعيل مدني الدرديري، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي**، مجلو الدراسات والبحوث الاجتماعية، بدون مجلد، العدد 24، 2017، ص 155.

وكما جاء في القرآن الكريم في قوله تعالى" بديع السماوات والأرض"[1] (سورة البقرة الآية117) فالله سبحانه وتعالى خلق السماوات والأرض وما بينهما على غير مثال سابق، هذا يعني أن الإبداع في شيء هو اختراع أو عمل شيء على غير مثال سابق، والبديع هو المحدث أو المنشئ.

**الفرع الثاني: الفرق بين الإبداع وبعض المصطلحات المشابهة له**

ارتبط مصطلح الإبداع بالعديد من المفاهيم والمصطلحات الأخرى المشابهة له، مثل الابتكار، التغيير والتجديد، الاكتشاف، والذكاء، والاختراع والتحسين، حيث سنتطرق إلى تقديم تعريف لكل هذه المصطلحات مع التمييز بينها وبين الإبداع.

**1- الإبداع والابتكار:** غالبا ما تتم تتفق الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، وبينهما علاقة تكاملية إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يرون أن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر.

فالابتكار يشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنشأة عن الآخرين، ويمنحها دعما في المركز التنافسي، ويحسن الأداء سواء كان الابتكار في مجال المنتج، أو في طريقة الأداء الإداري أو المالي، أو التسويقي أو الانتاجي، كما قد يكون حلا جديدا لمشكل قائم[2].

ومن وجهة نظر**(Cumming)** فيرى أن الإبداع هو الإتيان بأشياء وأفكار أصيلة وجديدة وتكون غير مألوفة من قبل فرد أو مجموعة أفراد يعملون معا، أما الابتكار فيعتمد على تشكيل هذه الأفكار وتنفيذها لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.

كما بين أمبيل العلاقة التي تربط بين الإبداع والابتكار أنها علاقة تكاملية، أي كل منهما مكمل للآخر، ولكنهما في نفس الوقت مختلفان فالإبداع شيء والابتكار شيء آخر، فالإبداع هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار أصيلة وجديدة غير مألوفة من قبل،

[1] سورة البقرة، الآية 117.

[2] طارق نبيل محمد الدسوقي، **إدارة الابتكار والتطوير**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص 34.

ويكون الإبداع عن طريق الأفراد أو مجموعة الأفراد يعملون معا، أما الابتكار فهو يعتمد على هذه الأفكار الإبداعية، ويعمل على التطبيق الناجح لها وضعها حيز التنفيذ[1].

ويمكن توضيح الفرق بين الإبداع والإبتكار في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-2): الفرق بين الإبداع والإبتكار.**

| | **الابتكار** | **الإبداع** |
|---|---|---|
| **التحضير** | فرديا | جماعيا |
| **طريقة العمل** | جماعيا | فرديا |
| **السيرورة** | غير مستمرة وفتراتية | مستمرة وطويلة |
| **التأثير** | غير مقاس محتمل | مقاس ومؤكد |
| **التكوين** | التعليم والتمهين على الطرق الابتكارية | استعمال الوسائل الاستراتيجية |
| **نوع الإجتماعات** | عاصفة الأفكار | تسيير المشاريع |
| **أنواع التفكير** | متباعدة | متقاربة |
| **دور المستشارين** | | عمل تطبيقي |
| **النتائج** | عمل تفكيري نظام جديد | جديد في النظام |

**المصدر:** خيرة يوسف الزين، مرجع سابق، ص 84.

من خلال الجدول نجد أن الابتكار هو عمل فردي وأفكار تتصف بالحداثة والعمل على إيجاد شيء جديد بينما الإبداع هو عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد ويعمل على تحقيق التكامل بين الموارد الجديدة وتسويقها بشكل جيد.

**2- الاختراع:** هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل، يرتبط مصطلح الاختراع بالتكنولوجيا ويؤثر على المؤسسات، كما أنه يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة مثل النقود والمهندسين أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتعامله[2].

[1] أمال شافعي، **دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 10، العدد 2، 2022، ص 95.

[2] إدريس تواتي وآخرون، **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي**، أكاديمية الدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2022، ص 79.

كما أنه يوجد فرق بين الإبداع والاختراع يتمثل في:

**الجدول رقم (2-3): الفرق بين الإبداع والاختراع**

| أوجه الاختلاف | الاختراع | الإبداع |
|---|---|---|
| التعريف | إنجاز إنتاج جديد وملائم | إنتاج وتطوير، نشر الأفكار الجديدة |
| المحيط | ثانوي ويمكن تجاهله | سياق حاسم |
| العنصر التنظيمي الفعال | حاسم، محرك | ميكانيزم حركي لحل تحليل للمشكل |
| طبيعة الفاعل | اختلافات فردية في الملامح وسيرورة عملية حل المشاكل | عقلاني: العامل يحل المشاكل بتعظيم إنجاز أهدافها |
| طبيعة المنظمة | عقلانية: المنظمة تقرر وتتحرك بتعظيم انجاز أهدافها | هيكلة خاصة لإتخاذ القرارات والحركة |
| هدف المنظمة | النمو | الإستمرار |
| الخطر | مخاطر معتبرة | مخاطر دنيا |

**المصدر**: سارة إبراهيم مرزوق، **أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين**، الطبعة الأولى، زمزم لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص136.

**3- الإبداع والتجديد:** استطاع بعض الباحثين التمييز بين الإبداع والتجديد بكون أن الإبداع هو الجهد المبذول من أجل الوصول إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما التجديد فهو عملية شاملة تبدأ بظهور فكرة مبدعة وتنتهي بتطبيقها ميدانيا وإنتاج شيء جديد[1].

**4- الإبداع والتغيير:** فالتغيير هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمدها المنظمة، وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهضة في الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما[2].

[1] خيرة يوسف الزين، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2] عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص29.

وبالرغم من أن الإبداع والتغيير يشتركا في العديد من الأنشطة وتحديد الرؤية، وتعبئة الجهود والمشاركة، إلا أنهما يختلفان في مواضع أخرى وهي[1]:

– يعملان في حقول مختلفة: فالتغيير يسعى إلى حل المشاكل، أما الإبداع فيعمل على نطاق أوسع، فهو لا يسعى إلى حل المشاكل فقط بل يسعى كذلك إلى تجنب الأخطاء وتحسين الأداء وغيرها.

– كما أن الإبداع هو المحرك الرئيسي للتغيير، والتغيير ما هو إلا نشاط استجابة لما يصدره الإبداع من أفكار وإنتاجات جديدة.

– لا يتجهان إلى نفس الهدف: فالتغيير يسعى إلى تحقيق هدف محدد، أما الإبداع فلا يركيز على الهدف فقط بل يركز أيضا على طريقة الوصول إليه.

**5– الاكتشاف:** الإبداع هو إدخال شيء جديد للعالم لم يكن معروف أو موجودا من قبل، أما الاكتشاف فهو الفعل أو العمل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية لم تكن معروفة من قبل وحتى تلك اللحظة، ويقصد بها بالكشف عن شيء كان موجودا من قبل ولكنه غير معروف، مثل اكتشاف قارة أمريكا سنة 1492 فأمريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة آنذاك.

**6– ذكاء ومواهب:** فالذكاء هو قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة، استخدامها لحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة والآخرين، حيث نجد أن اختبارات الإبداع تختلف اختلافا كبيرا عن اختبارات الذكاء، يمكن أن يكون التفوق عقليا أو غير عقليا، فالتفوق العقلي يكون ذكاء عاما أو قدرة خاصة، وقد يكون ابتكارا علميا أو فنيا، كما يمكن أن يكون التطور غير العقلي جسميا أو حركيا، أو نحو ذلك من المهارات[2].

[1] أمال شافعي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

[2] خيرة يوسف الزين، مرجع سبق ذكره، ص84.

**7- التحسين:** هو عملية إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة كانت أو كبيرة، على العمليات والمنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا في الاستخدام[1].

## المطلب الثالث: ماهية الإبداع التنظيمي

سنتعرف على أهم مفاهيم الإبداع التنظيمي وذلك بتقديم تعارف له، وإبرار أهميته وخصائصه.

### الفرع الأول: تعريف الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي هو مفهوم حديث ظهر مع الدراسات التنظيمية الحديثة، فقد عرفها **(Joseph Schumpeter)** في كتابه" نظرية الثورة الاقتصادية عام **(1992)**" بأنه نتيجة ابتكار نظام أو أسلوب جديد في الإنتاج، حيث يؤدي إلى تجديد وتغيير جذري في مكونات المنتج وطريقة التصميم، وقد أكد على خلق الأساليب والطرق الإبداعية[2].

تقاربت وجهات نظر كل من **" Hage "** و **" Vacola & Rezgui "** حول مفهوم الإبداع التنظيمي، والذي تم تعريفه على أنه عبارة عن تلك الأفكار والسلوكيات الجديدة التي تتبناها المؤسسة، سواء كانت تطوير في منتجات أو خدمات داخل المؤسسة، أو تغييرات لتكنولوجيا معلومات، أو عبارة عن ممارسات إدارية أو تنظيمية جديدة، كما أنها تعتمد على مدى سرعة تبني المؤسسة لأكثر من نوع واحد من تلك الأنواع[3].

كما عرف على أنه مجموعة المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى، باعتبار

---

[1] إدريس تواتي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

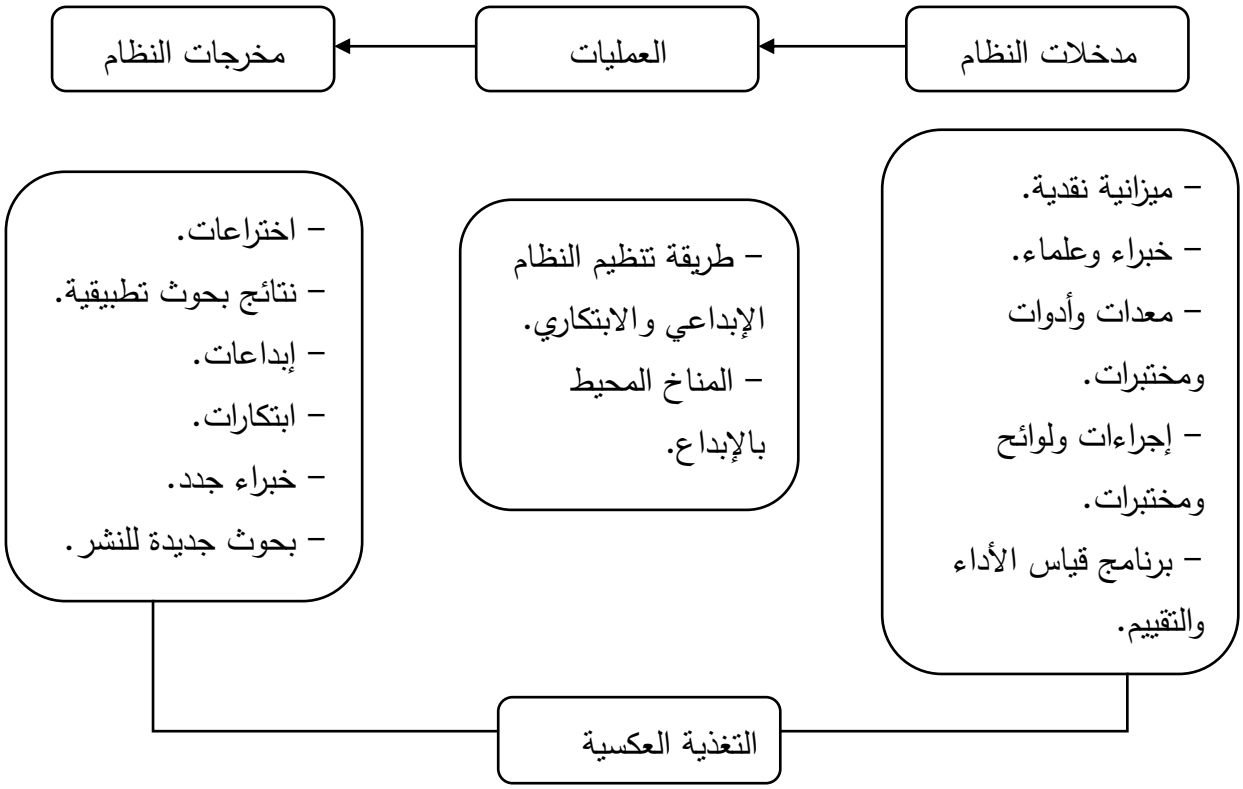
[2] Fatma Zohra Meklati, Nadjette djellal, **The organizational creativity and its role in HR planning in the economic (institution Afield study at tebessa cement institution)**, The journal of El-Ryssala for studies and research in humanities, volume 06, N° 03, 2021, p 60.

[3] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص34.

هذه المخرجات عوامل وسطية بسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية[1].

ويمكن توضيح هذا التفاعل من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (2-1): النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات.**




**المصدر:** شداد الناصر، مرزوق عاشور، **أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017، ص93.

وعرف **(Daoud,2020) الإبداع التنظيمي** بأنه: فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، حيث يمكن أن يتراوح تأثير الإبداع في المؤسسة من تحسينات طفيفة في الأداء تؤدي إلى خلق شيء جديد ذو قيمة وإحداث تطور جذري هائل في بيئة العمل. كما يمكن أن تشمل هذه التحسينات بعض الجوانب مثل الإنتاج، والأساليب

[1] حسنة برهان، **إستراتيجية التدريب وانعكاسها على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية لدى المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بحاسي مسعود ورقلة**، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023، ص 7.

الجديدة في التقنيات التكنولوجية، والهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين[1].

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو استحداث أو ابتكار شيء جديد وتطبيقه في المؤسسة سواء كان خلق منتج أو تقديم خدمة جديدة تساهم في العمل.

**الفرع الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي**

للإبداع التنظيمي أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة وتكمن أهميته فيما يلي[2]:

– يمكن المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، ويكون على استعداد لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

– يساعد الإبداع التنظيمي على طرح أفكار وأساليب مختلفة وإيجابية، تجعل بيئة الأعمال تسعى لإيجاد الحلول لمشكلة ما ووضعها موضع التنفيذ.

– يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسة التحدي والتميز عن الآخرين، والتغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.

كما تتجلى أهميته أيضا في[3]:

– معيار دقيق لعملية التغيير، حيث يساهم في تقديم خدمات بشكل مميز للمستفيدين يفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل، ويوفر الوقت والجهد.

– يحسن إنتاجية المؤسسة عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.

– تحسين النوعية من خلال تقليل التلف.

---

[1] Ouari Hocin, Lefkir Ali, **The effect of positive psychological capital dimensions on organizational creativity**, social sciences journal, vol 16, issue 01, 2022, p 990.

[2] إخلاص بسيس، وردة عرفة، **أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام– ورقلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023، ص 12.

[3] حياة قدة، بوبكر نعرورة، **دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي**، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 01، العدد 05، 2020، ص 122.

– تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين

– يساهم في تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.

– يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم، وذلك عن طريق إتاحة الفرص لهم لاختيار تلك القدرات، والاستخدام الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع تطورات الحديثة[1].

– يساعد المؤسسة في حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم، عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد والابتكار في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

**الفرع الثالث: خصائص الإبداع التنظيمي**

للإبداع التنظيمي عدة خصائص أهمها ما يلي[2]:

– الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عملية توليد الأفكار.

– الإبداع يجب أن يكون مستهدفا رغم إمكانية حصول تغيرات طارئة غير مخطط لها.

– يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

كما نذكر أيضا[3]:

– القدرة على اكتشاف أفكار جديدة، والعمل على توظيفها لتحقيق أهداف معينة.

– يختلف الإبداع من شخص إلى آخر ومن مجال إلى آخر، كما أنه يعتمد على التفكير الذي يقدم أكثر من حل للمشكلات.

---

[1] هاني منصور، الشيخ داوي، **أثر الإبداع التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 08، العدد 01، 2020، ص 170.

[2] سلوى بكيرات، وئام وناس، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023، ص 4.

[3] جمال كفالي، فارس مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- خطواته متتابعة تبدأ عادة بتوليد فكرة جديدة وتنتهي بعملية التسويق.
- يحتاج إلى موارد مختلفة منها الوسائل التقنية والمالية وكذلك المهارات الفكرية.
- ينطلق الإبداع من هدف معين ومحدد مسبقا تعمل المؤسسة على تحقيقه[1].

[1] نسيم حمودة، بلال كرامش، **الإبداع التنظيمي دعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 352.

## المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التنظيمي

يعتمد الإبداع التنظيمي على مجموعة من الأساسيات التي يبنا عليها، المتمثلة في مجموعة من الأنواع ومستويات الإبداع، كما تتنوع مراحله وعناصره بتنوع مجالات استعماله.

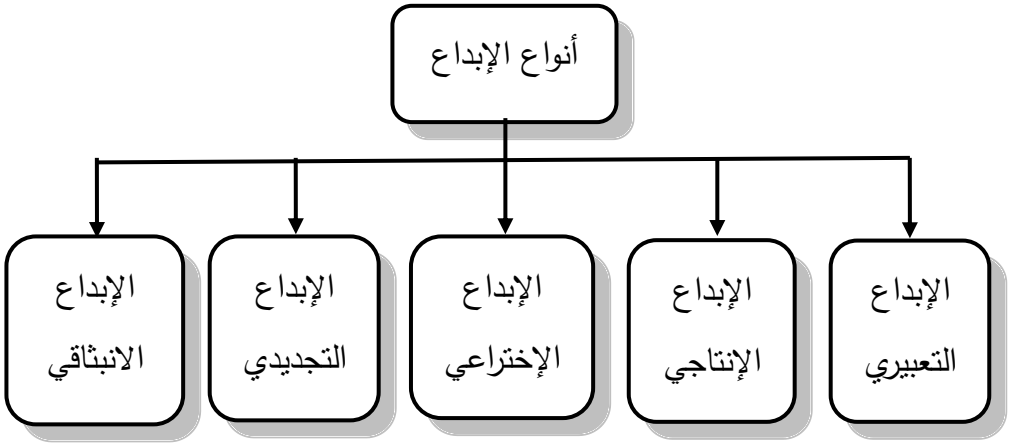
### المطلب الأول: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

صنف الإبداع التنظيمي إلى عدت تصنيفات حسب إختلاف وجهات نظر المهتمين بالإبداع في المؤسسة، كما قد ميز ثلاث مستويات له، سنفصل كل منها في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: أنواع الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، وفيما يلي يمكن تفسير أنواع الإبداع كما قسمها تايلور مبرز الشكل التالي:

**الشكل رقم (2-2): أنواع الإبداع حسب تقسيم تايلور.**




**المصدر**: من أعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

**1- الإبداع التعبيري:** ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها الفرد أثناء قيامه بعمل لشيء ما أو مزاولته مهنة، أو ممارسته فن من الفنون، وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية[1].

[1] إدريس تواتي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص78.

**2- الإبداع الإنتاجي:** ويقصد به تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلن بهدف إشباع حاجه قائمة أو كاملة في السوق، مثلا بتطوير آلة أو منتج أو خدمة[1].

**3- الإبداع الاختراعي:** هذا النوع يتطلب مرونة في إدراك علاقة جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال للعمل مع بعض، كما أنه يشير إلى التطوير المستمر للأفكار ويترتب عنه اكتساب مهارات جديدة[2].

**4- الإبداع التجديدي:** يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة[3].

**5- الإبداع الانبثاقي:** يعتبر أرفع نوع من أنواع الإبداع كما أنه نادر الحدوث، ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما، فهو يبعد أكثر المستويات وأعلاها تجريدا، أي أنها يتطلب استخراج أفكار وافتراضات تتسم بالحداثة وتكون جديدة لم يسبق إليها أحد[4].

**الفرع الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي**

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع، حيث أنها تعزز بعضها البعض، وتتمثل هذه المستويات في:

**1- الإبداع على مستوى الفرد:** ما هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه أحد الأفراد ويحققه، ويمتلك قدرات وسمات إبداعية والتي تميزه عن باقي الأفراد الآخرين، ويمكن توضيح ذلك

---

[1] أحمد بن خليفة، سعاد معاليم، **دراسة تحليلية أثر توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة casnos بالوادي**، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 08، العدد 02، 2020، ص362.

[2] نسيم حمودة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 95.

[3] جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[4] نسيم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

على النحو التالي[1]:

**1-1 المعرفة:** حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله، كما أنها تمثل مجموع ما جمعه الفرد من عارف من خلال قراءاته، وممارساته ومعايشته للأحداث والأعمال.

**1-2 الذكاء:** ويتمتع الفرد بقدرة إبداعية، كالتخيل أو التكيف مع المواقف.

**1-3 الشخصية:** يتميز المبدع بروح المخاطرة، والمثابرة، مستقل، وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة.

**1-4 العادات الاجتماعية:** الشخص المبدع ليس منطويا على نفسه، بل إنه يميل للتفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين[2].

**2- الإبداع على مستوى الجماعة الإبداع الجماعي**

يعرف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ، وذلك من خلال المناقشة ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت[3].

وقد أشار **(Smith)** إلى أن الإبداع الجماعي يتأثر كما من ونوعا بالعوامل التالية[4]:

**2-1 الرؤية:** حيث تزداد احتمالات بالإبداع لدى الجماعة حينما يشاطرها أفرادها مجموعة قيم، أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

**2-2 المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية، يعززان الإبداع الناجح.

---

[1] ميسوم بوشنافة، **أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في منظمات: دراسة ميدانية بجامعة المدية**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021، ص 54.

[2] ميسوم بوشنافة، نفس المرجع السابق، ص 55.

[3] بلال خلف سكارنة، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص126.

[4] نسيم حودة، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات**، مجلة فصلية دولية محكمة، المجلد 10، العدد 03، ص 10.

**2-3 الالتزام بالتميز في الأداء:** الالتزام بالتميز والتفوق بالأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، هو العمل على تحديث بشكل مستمر.

**2-4 دعم وموازاة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

**3- الإبداع على مستوى المؤسسات:** يعتبر الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وهو أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها[1]، وهو التعريف الذي تم تحديده حسب المشروع الأوروبي الذي قادته جامعة "يودن **Udine** " الإيطالية، وعلى هذا الأساس لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فقط (الأفراد والجماعات)، إنما يحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع والظروف التي يجري فيها الإبداع، وتتأثر عملية الإبداع داخل المؤسسة بمجموعة من العوامل وهي[2]:

**3-1 القيادة:** فالقائد المبدع الذي نقصده هو الذي يحرص على تهيئة وتنمية الموارد البشرية التنافسية، وهو من تتوفر فيه صفات القيادة المتعارف عليها، والمتمثلة في الشخصية والمهنية، والإدارية والسلوكية، وينجح في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواتية للإبداع.

**3-2 الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الذي يوضح تركيبة أو تكوين كافة المستويات الإدارية والفنية (الإدارة العليا والوسطى والدنيا) في المؤسسة من حيث التقسيمات والتبعية والعلاقة لتجنب ازدواجية الأداء وتشتت الأعمال، ويساهم في تقوية العلاقات، وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص.

**3-3 الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والعادات والمعتقدات، ومعايير السلوك التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، وللثقافة تأثير مباشر على كيفية تقبل الإبداع في المؤسسة، وهذا

---

[1] سارة زروقي، إكرام زروقي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[2] عبد العظيم معاوي، **مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية: دراسة عينه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 81.

له أهمية خاصة حينما تكون المعتقدات والمشاعر الأساسية لمجموعة ما، غير متفق مع اتجاهات الأفراد المبدعين.

**3-4 المحيط:** للمحيط تأثير على قدرة المؤسسة على الإبداع المختلف جوانبه، وأيضا الانفتاح للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط، ودخول الشبكات الرسمية وغير رسمية من شأنه دعم الإبداع، كما أنه يعتبر من أكثر الأمور أهمية بالنسبة للمنظمة، وذلك لما لهذا الانفتاح من تأثير على استراتيجية المؤسسة وخططها المستقبلية، حيث يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة والمحققة للنمو، واستمرارية المؤسسة على أساس درجة تعقد واضطراب المحيط.

## المطلب الثاني: مكونات الإبداع التنظيمي ومراحل تنظيمه

باعتبار الإبداع التنظيمي عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، فإن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، ولذلك اختلفت مراحله باختلاف أفكار الباحثين وتم تحديد ثلاث مكونات رئيسة له.

### الفرع الأول: مراحل الإبداع التنظيمي

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل عملية التنظيمية للإبداع، ومن أشهرها نموذج **"Rossman"**، فقد قسم الإبداع التنظيمي إلى أربع مراحل كما يلي:

**1- مرحلة الإعداد والتحضير:** يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة بوضوح وجمع المعلومات والإحاطة بكل جوانب المشكلة والإلمام بها وتنظيمها، كما يتم فيها صياغة استنتاجات أولية بناء على المعلومات المتوفرة[1].

**2- مرحلة الاحتضان أو الاختبار:** ينخرط العامل في مزاولة أعماله اليومية، ويشغل ذهنه وتفكيره في البحث عن معلومات عن المشكلة[2]، ويتم ذلك من خلال احتضان الاقتراحات

[1] شافية بن حفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[2] خيرة الجوزي، **الإبداع التنظيمي لدى عمال الغاز: دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 15.

والأفكار الإبداعية الجديدة المقترحة من طرف الأفراد المبدعين بغرض تحسين الوضع الحالي أو حل مشكل ما.

**3- مرحلة الإشراق:** هذه المرحلة لا يمر بها إلا الأشخاص المبدعون، فهي تتمثل في عملية البزوغ والظهور المفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، ويطلق على هذه المرحلة أيضا لفظ شرارة الإبداع، حيث يظهر فيها الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد معاناة معقدة وبشكل مفاجئ[1].

**3-مرحلة التحقيق والإثبات:** في هذه المرحلة يختبر المبدع جودة ابتكاره عن طريق التجربة بغرض إثبات في الفكرة، أو القيام ببعض التعديلات أو التغييرات في هذه المرحلة على الإنتاج الإبداعي، من أجل تحسينه وإظهاره بأجود وأحسن صورة[2].

**الفرع الثاني: مكونات الإبداع التنظيمي**

حدد الباحث "Amabile 2012" ثلاث مكونات رئيسة للإبداع وهي[3]:

**1- الخبرة:** وتتألف من مجموعة مصادر وهي المعرفة التامة بمجال العمل، أو المهارة المتراكمة والتي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه في عمله.

**2- المهارات المرتبطة بالإبداع:** وتضم ما يمكن أن يفعله الفرد بالمصادر المتوفرة في مجال الإبداع وهي الأسلوب المعرفي الملائم، وأسلوب العمل الملائم، والمعرفة الظاهرة والضمنية المساعدة على توفير الأفكار.

---

[1] علاء خراخرية، ليندة فارح، **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية قالمة**، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022، ص 48.

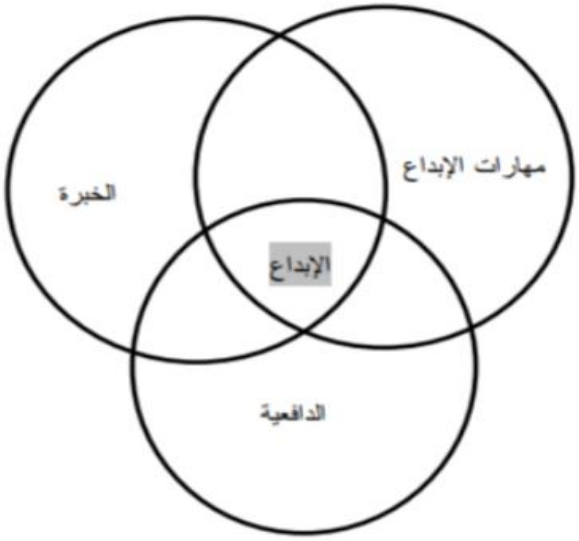
[2] عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 25.

[3] فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017، ص 74.

**3- الدافعية للعمل:** يعتبر هذا العنصر من أكثر العناصر أهمية، لأنه إذا لم يكن لدى الفرد رغبة وحب للإبداع فإنه لن يبدع، حتى لو توفرت لديه القدرة على الإبداع، فهناك أفراد لديهم قدرات إبداعية كامنة غير مفعلة بسبب عدم توفر المحفز لظهور هذه القدرات.

والشكل التالي يوضح هذه المكونات:

**الشكل رقم (2-3): مكونات الإبداع التنظيمي**




**Source :** Hillary Gannon, Emma Czaplinski**, Componential of Creativity,** https://creativityepsy5750.word, 2042/04/10, 22 :84.

## المطلب الثالث: عناصر الإبداع التنظيمي ومصادره

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تنويع عناصر ومصادر الإبداع التنظيمي، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى ذكر أهم ما اتفق عليه الباحثون.

### الفرع الأول: عناصر(أبعاد) الإبداع التنظيمي

حسب دراسة ودراسة أبو زريق فإن الإبداع التنظيمي ينقسم إلى أربع عناصر وهي كما يلي:

**1- الأصالة:** يقصد بها القدرة على التفكير بطريقة جديدة، أو التعبير الفريد والقدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجيدة الغير متكررة أو مقترحة من قبل، فالشخص المبدع هو

الشخص الذي لا يكرر أفكار الآخرين، ولا يكرر الحلول التقليدية، بل يكتشف أفكار أصيلة وتكون لديه رغبة في خلق أشياء جديدة وأفكار جديدة.

وتقاس الأصالة عن طريق احتساب كمية من الاستجابات غير الشكلية، بالأصالة تعتمد على قيمة الأفكار الإبداعية التي يقدمها الفرد ونوعيتها، وليس على كمية الأفكار التي يعطيها الفرد مدع، وهذا ما يميزها عن الطلاقة، وتشمل الأصالة ثلاث جوانب أساسية وهي[1]:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القادرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

**2- الطلاقة:** وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار، وهي بذلك القدرة على تجميع أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، أو حل مشكل ما، كما أنها تعد بنك القدرة الإبداعية[2].

**3- المرونة:** هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، كما أنها تعد الركن الأساسي المعرفي للشخصية المبدعة، لأنها تمثل إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات، وفقا لمتطلبات الحاجات المستجدة، بعكس جمود وصلابة التفكير، ويمكن أن نحدد نوعين من مقدرات المرونة[3]:

3-1 المرونة التلقائية: وتعني سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة أو موقف مثير.

---

[1] ميسوم بوشنافة، مرجع سبق ذكره، ص58.

[2] عبد الحق القينعي، عز الدين القينعي، **دراسة علاقة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بمؤسسة فينوس بالبليدة**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 01، 2032، ص533.

[3] جمال مباركية، بلقاسم مزيوة، **تأثير نمط الاتصال على الإبداع التقديمي في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة**، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 07، العدد 03، ص122.

2-3 المرونة التكيفية التركيبية: وتعني قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية في معالجة المشكلة ومواجهته.

**4- الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الرؤية الواضحة للمشكلة المحيطة، والقدرة على تحديدها تحديدا دقيقا والتعمق فيها والإلمام بجميع جوانبها وأبعادها، مع الواقعة في طرح ومعالجة الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات فيما بينها، يقصد بها أيضا إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد[1].

**الفرع الثاني: مصادر الإبداع التنظيمي**

تعددت مصادر الإبداع التنظيمي التي توفر للمؤسسة فرصة إبداع وابتكار كل ما هو جديد، ويمكن تحديد هذه المصادر فيما يلي:

**1- مصادر الإبداع في البيئة الخاصة (بيئة صناعية)**

يؤكد دراكر Draker على أن سوق البيئة الخاصة للمؤسسة وما يحيط بها من ظروف وأحداث، وكل ما تواجهه من فرص وتهديدات كلها توفر فرصة للمنظمة لكي تكون إبداعية ومتجددة، كما أنه يقترح عدد من مصادر الإبداع في هذا الخصوص[2]:

1-1 مصادر الإبداع غير المتوقعة: يمثل هذا المصدر حالة اجتماعية غير محسوبة مسبقا، حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والإبداع دون القدرة على توقع نجاح أو فشل ما ستقوم به، وأيضا عدم توقعها الحدث الخارجي الذي يعتبر فرصة فريدة، فتجد المؤسسة نفسها أمام موقف يحتم عليها إيجاد حلول إبداعية وطرق جديدة ابتكارية لتسويق منتجاتها وتكون فرصة نجاحها أو فشلها متساوية.

1-2 مصدر التعارض: وهو التناقض بين ما هو منتظر والنتائج المتحصل عليها أي تعارض الحقيقة مع ما يجب أن يكون، وهذا التعارض يشكل مصدرا هاما للإبداع فهو

[1] خيرة الجوزي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[2] نسيم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

يضم[1]:

- الوقائع الاقتصادية المتعارضة، مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية.
- التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.
- تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به.

1-3 مصدر الإبداع على أساس الحاجة للعملية ذاتها: يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوم بأي شيء إزاءها، إيجاد الفرص التي تعتبر الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، مثل تركيب المرآة العاكسة في السيارات من اجل التقليل من حوادث المرور، وذلك لأنها تساعد السائق في معرفة ما يوجد خلف السيارة بالنظر في انعكاس المرآة فقط. فالمرأة تعد الحلقة المفقودة رغم وجودها مسبقا لأغراض أخرى، والحاجة لتقليل الحوادث فيما كان سببا في استعمالها في السيارات.

1-4 تغيرات في الصناعة وهيكل الصناعة: المؤسسة تكون مستعدة للإبداع في السلعة أو الخدمة، فعندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجاتها تجعل فرصة الإبداع متاحة، وهذا ما حدث في شركة "جونسون" عندما شخصت بوجود حاجة السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى الأشخاص السود في أمريكا، فبادرت الشركة بتقدم هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن[2].

**2- مصادر الإبداع في البيئة العامة**

تشمل التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة، وتعتبر مصادر تدفع بالمؤسسة إلى الإبداع والتجديد وتتمثل في[3]:

[1] خيرة يوسف الزين، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[2] نسيم حودة، مرجع سبق ذكره، ص93.

[3] خيرة يوسف الزين، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

**2-1 التغيرات السكانية:** وهي التحولات التي تحدث في حجم وتركيبة السكان والهيكل العمري لهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، كل هذه التحولات يخلق فرصة للابتكار والإبداع.

**2-2 تغير المفاهيم:** يقصد بها تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع، الشيء الذي يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة تدفع المؤسسة للإبداع، شريطة أن يأتي هذا الأخير في الوقت المناسب.

**2-3 المعرفة الجديدة:** تعتبر المعرفة بكل أنواعها العلمية والتقنية والاجتماعية، والتي تمثل مصدرا هاما للإتيان بأفكار إبداعية، وكذلك منتجات خدمات جديدة ومنه الوصول إلى الإبداع.

كما يمكن إضافة[1]:

**2-4 التكنولوجيا:** والتي تمثل أحد أهم الأبعاد الثلاثة لمختلف المنظمات (البعد التكنولوجي والبعد المادي والبعد الإنساني)، فهي مرتبطة ارتباطا وثيق بتطوير أغلب المنتجات والخدمات، وقبل ذلك ارتباطها بمصالح البحث وتطوير لدى جميع المؤسسات، كما تتصف العديد من المبادرات خاصة السلع بتكنولوجيا حديثة، لأنها كانت وراء ظهورها وتميزها عن باقي المنتجات.

**2-4-1** التطور الداخلي: ويتم عن طريق شراء أو مساهمة في مؤسسات لديها منتجات وخدمات لها مستقطب، فتقوم على تمويل عملية الإبداع والمساهمة في السير الحسن للمشروع.

**2-4-2** المقاولة الباطنية: وتتمثل في إبرام مختلف العقود مع المؤسسات من الخارج، وهذا من أجل التنفيذ الكلي أو الجزئي لعملية الإبداع التنظيمية، وتتمثل هذه المؤسسات في مراكز البحث العامة أو الخاصة، والمخابر الجامعية وغيرها.

[1] سارة زروقي، إكرام زروقي، **التمكين التنظيمي وعلاقته بالابداع التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية**، مذكرة ماستر، علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة إبن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022، ص37.

## المبحث الثالث: تقييم الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع التنظيمي طريقة لخلق الأفكار الجديدة من قبل الأفراد في شتى المجالات، والتي تهدف لتحقيق مجموعة من المبادئ والمحفزات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما يعترض الإبداع التنظيمي مجموعة من العوائق التي تعرقل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، لذلك وجب عليه تجنبها وعدم الوقوع فيها.

### المطلب الأول: مجالات ونظريات الإبداع التنظيمي

طرح بعض الباحثين وعلماء الإدارة مجموعة من الأفكار، والتي أصبحت فيما بعد تعد نظريات الإبداع، كما تعددت مجالاته.

#### الفرع الأول: مجالات الإبداع التنظيمي

يمكن الإشارة إلى أن عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة تظهر من خلال خمسة مجالات هي:

**1- حل المشاكل واتخاذ القرارات:** لا يخلو أي تنظيم في المؤسسة من وجود المشاكل، وهذا لا يعد من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل، فهذا الطبيعي في حياة المؤسسات الاختلاف التوجهات والأفكار، ولحل هذه المشاكل يجب أولا الاعتراف بوجودها وهذا يتطلب الكثير من التواضع والواقعية من قبل القيادة الإدارية بمختلف مستوياتها، ولهذا لابد من التشجيع على التبادل والانسياب للمعلومات والمهارات والخبرات، والعمل على تحفيزها لتوليد المعرفة اللازمة لحل المشاكل، كما أن أصعب عملية هي عملية اتخاذ القرارات لأنها تقوم على انتخاب الخيار الأنسب وتظهر عملية الإبداع في قدرة متخذي القرار على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة من خلال ما يمتلكه من خبرة ومعرفة تساعدهم من الاختيار الأنسب وكسب ميزة تنافسية مستقبلية[1].

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص74.

**2- ساعات الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات والآراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين العاملين داخل المؤسسة، ونظرا لأهمية الاتصالات في تصرف شؤون الإدارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تنسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة مما فيه منفعة للمؤسسة[1].

**3- القابلية على التغيير:** وهو إجراء أو تكتيك ينفذ على وضع قائم للتحول من واقع حالي إلى واقع أفضل، ويكون استجابة للمستجدات والنتائج الإبداعية من أجل تحقيق هدف معين، ولتطبيق هذا التغيير يجب[2]:

- خلق رؤية عامة في المؤسسة ككل.
- القيام بعملية التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية.
- تشجيع الجهود الرامية للتغيير.

4- **تشجيع الإبداع:** المؤسسات الاقتصادية هي التي تشجع وتحفز على الإبداع وتعمل على استثمار طاقة الموهوبين من خلال وتوفر الجو الملائم لهم على كافة المستويات، حيث لا يقتصر الإبداع على مجالات الاختراعات والاكتشافات العلمية فقط، بل يوجد الإبداع في حل المشاكل واتخاذ القرارات التي تواجه الأفراد والمؤسسات، وكذلك قابلية التغيير من طرف الأفراد في كمية المعلومات والاتصالات كلها تساعد على تنمية الإبداع لتشجيعه[3].

**5- روح المجازفة:** يحب الشخص المبدع المخاطرة في العمل الإداري، وخاصة في المؤسسات التي تنتهج أنظمة تعتمد أسلوب المجموعات في عملها، حيث تسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، كما أنه يحاول التفكير بطرق عمل جديدة لم يسبق التطرق إليها من قبل والعمل بها[4].

---

[1] فاطمة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[2] محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص74.

[3] فاطمة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[4] محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص74.

**الفرع الثاني: نظريات الإبداع التنظيمي**

ناقشت هذه النظريات مفهوم الإبداع التنظيمي من زوايا مختلفة:

**1- نظرية "Stalker and Burns 1961"**: اعتبرت هذه النظرية أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة التي تساهم في تطبيق عملية الإبداع، من خلال ما يلائم بيئة العمل المستقرة والمتغيرة والمشاركة باتخاذ القرارات.

**2- نظرية "Wilson 1966"**: بينت عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال التغيرات في المنظمة ومدى الاستجابة والتفاعل معها هي[1]:

2-1 إدراك تغيير.

2-2 اقتراح التغيير.

2-3 تبني التغيير وتطبيقه.

**3- نظرية "March and Simon 1985"**: اهتمت بتحديد المراحل التي تؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التنظيمي.

**4- نظرية "Harvey and Mil 1970"**: تجمع بين نظريتين **"March and Simon"** و **"Stalker and Burns"** الإبداع التنظيمي يمر بمجموعة من المراحل تمثلت في إدراك المشكلة، ثم تليها البحث عن حلول للمشكلة عن طريق التغذية العكسية بوضع حلول روتينيه لمشاكل تعرضت لها المنظمة سابقا أو حلول استثنائية تتبني الهياكل التنظيمية العضوية[2].

**5- نظرية "Zaltman and Others"**: ترى أن الإبداع التنظيمي يمثل فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني إضافة إلى كونه عملية جماعة، حيث يتكون من مرحلتين مرحلة البدء ومرحلة التطبيق وهما عبارة عن مراحل جزئية، كما اعتمدوا على نظرية **" Aiken and Hage"** كونها تعتبر من النظريات الأكثر شمولية[3].

---

[1] سومية سعال، **الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة التراث، المجلد 01، العدد 29، 2018، ص385.

[2] علاء خراخرية، ليندة فارح، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[3] سومية سعال، مرجع سبق ذكره، ص 386.

**6- نظرية "Aiken and Hage":** تعد هذه النظرية من أكثر النظريات الشمولية فقد اعتبرت الإبداع تغييرا خاصا في برامج المنظمة بإضافة خدمات جديدة، تناولت مراحل مختلفة لعملية الإبداع التنظيمية، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، وفسرت على أنها التغير الحاصل في برنامج المؤسسة، وتتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع التنظيمي كالآتي[1]:

**6-1 مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة.

**6-2 مرحلة الإعداد:** هي الحصول على المهارات بالإضافة إلى والدعم المالي.

**6-3 مرحلة التطبيق:** هي المباشرة في إتمام الإبداع واحتمال طهور مقاومة له من قبل الأفراد.

## المطلب الثاني: محفزات ومعوقات تطبيق الإبداع التنظيمي

يمر الإبداع التنظيمي في كافة المجالات بمجموعة ما المحفزات والعوائق التي تساهم في تطويره وذلك بالسير وفق مبادئ

### الفرع الأول: محفزات الإبداع التنظيمي

توفر البيئة الملائمة والمشجعة للإبداع تساعد الأفراد على تفجير وإظهار طاقتهم الكامنة في الإبداع الابتكار ولهذا يجب مراعاة واستغلال هذه العوامل المحفزة والتي تتمثل فيما يلي[2]:

- جود إدارة داعمة لعملية الإبداع.
- وجود قنوات اتصال فعالة.
- اعتماد التخطيط الاستراتيجي لتطوير طرق التعامل مع المؤسسة.
- امتلاك المؤسسة ثقافة خاصة بها.

[1] الإبداع والتغيير التنظيمي المنظمات، جامع الكتب الإسلامية، المجلد الأول، على الموقع: https://ketabonline.com/ar/books، تاريخ الاطلاع: 05/04/2024، توقيت الاطلاع: 13:48.

[2] ميسوم بوشنافة، مرجع سبق ذكره، ص72.

ويمكن الإشارة أيضا إلى عوامل أخرى تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وتتمثل في[1]:

- القدرة على رؤية المشكلة بطريقة مختلفة عن الآخرين.
- القدرة على تشجيع وتطوير الأفكار.
- القدرة على اكتشاف ضعف في المنظمة، وحسن اختيار الأساليب المتبعة التغلب عليها.
- القيادة بأسلوب المشاركة.
- القدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.

**الفرع الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي**

تختلف معوقات الإبداع التنظيمي، بسبب الخوف من احتمالية الفشل أو مقاومة التغيير وبعض العوامل الأخرى وهي مصنفة كما يلي:

**1- معوقات شخصية:** تتمثل في[2]

- عدم الثقة في النفس، والخوف من التجديد والشعور بأن ما يقوم به ليس له أهمية.
- الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية والاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.
- قلة التحدي ونقص الخبرة والمعرفة.
- وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد.
- الميل إلى تعقيد المشكلة، ورفع شعار الحرص على المألوف.
- إصدار أحكام بدلا من توليد الأفكار والتقييم المتسرع للأفكار.

[1] عبد الله جوزة، **الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية: الواقع-العوائق-المتطلبات**، مجالات العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص476.

[2] عبد الحليم جقبوب، **أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري: دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإدارية في جامعة الجلفة**، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021، ص ص 108-109.

**2- معوقات من الجانب التنظيمي:** تتمثل في[1]

- عدم التحفيز على الابتكار والإبداع.
- إحباط الأفكار الجديدة وعدم تقديم أي أهمية لها.
- التمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية ومناخ العمل المتكرر.

**3- معوقات من قبل المدير:** تتمثل في[2]:

- ينظر المدير إلى الأفكار الجديدة الصادرة من الأفراد بنوع من الشك وعدم الثقة.
- انتقاد الإدارات والأفراد لبعضهم البعض.
- بث شعور عدم الأمان وإمكانية فصل العمال في أي وقت من عملهم.
- السرية في اتخاذ القرارات المتمثلة بإعادة التنظيم وإعلانها للموظفين بصورة مفاجئة.

**4- معوقات اجتماعية وثقافية:** تتمثل في[3]

- انتشار الفساد مثل النصب والاحتيال والرشوة والاختلاس والتزوير وغيرها.
- التمسك بالقيم والعادات والتقاليد والأعراف التي تعرقل تطوير الأداء.
- انتشار البيروقراطية، وضعف الولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة الإدارية.
- القيام بعمليات التقييم والترقية إلى رتب بعيدا عن الموضوعية والواقعية.

---

[1] رمضان عمومن، بن زاهي منصور، **معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2013، ص69، على الموقع: www.manaraa.com بتاريخ: 2024/02/28، توقيت الإطلاع 16:23.

[2] رابح مرواني، **أثر نظم المعلومات المعالجة آليا على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري: دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص20.

[3] إخلاص بسيس، وردة عرفة، مرجع سبق ذكره، ص15.

## المطلب الثالث: العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين وما استنتجناه من الدراسات السابقة نجد أن هناك علاقة وطيدة بين التسيير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي.

يعد التسيير الإستراتيجي مجموعة من التصرفات والقرارات الإدارية التي تمكن المسؤولين من تحديد أهداف المؤسسة في الأمد الطويل، وكذلك تطوير الاستراتيجيات وتحقيق الغايات المراد الوصول إليها.

وبربط كل من أهمية التسيير الإستراتيجي بما له علاقة بالإبداع التنظيمي نجد:

**وضوح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها:** يساعد في رسم صورة مستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات، كما أن الإبداع التنظيمي يساعد على طرح أفكار وابتكارات جديدة، وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها وتوفير الوقت والجهد من أجل ضمان استمرارها.

**تحقيق التكيف البيئي:** يعمل على توقع التغيرات المحتملة في بيئتها يدفع بالأفراد الدخول في منافسة التميز عن الآخرين، واستغلال الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر والمعوقات البيئية التي تحول دون قدراتها الإبداعية وإمكاناتها الابتكارية.

**المناخ التنظيمي:** يعرف بأنه ملك المؤسسة نفسها ويعرف بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، ويؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة، ويتأثر بأي فعل يحدث فيها[1]، ويشار إلى مناخ الإبداع على نطاق واسع على أنه جو مكان العمل الذي يتظمن عوامل السياق الاجتماعي والبيئي للمؤسسة[2] مثل رعاية الموظفين والدعم العاطفي والوظيفي الذي يقدمه المشرفون لموظفيهم، واستعداد الموظفين لتبادل الخبرات والأفكار والمسؤوليات في العملية الإبداعية والتوجه نحو المخاطرة.

[1] شريف مرشدي، **المناخ التنظيمي في المؤسسة**، دفاتر علم الاجتماع، مجلد 3، العدد 1، 2015، ص18.

[2] نواف طبيشات، دور إبداع تنظيمي في تطور المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، https://aja.journals.ekb.eg، تاريخ الإطلاع: 06/05/2024، توقيت الإطلاع: 13:28.

**تحقيق الرضا الوظيفي:** يتم بتوفير فرص التدريب والتطوير لتحسين الكفاءات والقدرات اللازمة للإبداع التنظيمي، وكذلك منح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات وصنع برامج العمل، الاستغلال الحسن للموارد البشرية في المؤسسة يساهم في الاستفادة من قدراتهم الإبداعية الكامنة إظهارها، وتحديد العمل والتغيير المستمر له بما يتوافق مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.

**القيادة الإستراتيجية:** وهي القيادة التي تستخدم لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحفيز العاملين وتعزيز الثقافة المبدعة والابتكارية.

وفي الأخير نجد أن العلاقة بين التسيير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي هي علاقة تكامل، حيث أن التسيير الإستراتيجي يلعب دورا رئيسيا في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، هذا الأخير بدوره يلعب دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية والفاعلية التنظيمية والاستمرار.

**خلاصة الفصل**

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم بعض المعارف النظرية للإبداع التنظيمي، والتي بينت أن الإبداع التنظيمي كغيره من المفاهيم الإدارية من خلال مجموعة من النظريات الحديثة منها والقديمة، والتي أكدت أنه يلعب دورا هاما في بقاء المؤسسات وتطورها في ظل التحديات العالمية في الوقت الحالي، تطرقنا أيضا إلى ذكر بعض المصطلحات المشابهة الإبداع والتمييز بينها لما سبب من خلط بين هذه المصطلحات، ثم أشرنا إلى بعض أساسيات الإبداع التنظيمي وقمنا بتقسيم مصادره إلى مصادر إبداع في البيئة الخاصة ومصادر إبداع في البيئة العامة، وكذلك توضيح أهم النظريات المتبعة وصولا إلى بعض المحفزات والحلول المبتكرة التي تفيد الأفراد وتساعد على تحقيق الأهداف في المؤسسة، وإظهار العلاقة التي تساعد التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي نظريا وكذالك من خلال نتائج الدراسة التطبيقية في الفصل التالي.

# الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال بالمدية

## تمهيد

بعد تطرقنا في الجزء النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومعالجة إشكالية البحث، سننتقل إلى الدراسة الميدانية لمعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي مع الواقع العملي، وذلك من خلال إجراء دراستنا التطبيقية على مستوى مؤسسة نفطال بالمدية، ولتحقيق أهداف دراستنا استخدمنا عدة أدوات كان أهمها الإستبيان الموزع على الموظفين داخل المؤسسة لجمع البيانات اللازمة ونظرا لتعدد أدوات الدراسة كان علينا وضع منهجية مناسبة لتحليل البيانات.

وقد قمنا بتقسيم هذا العمل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة نفطال**
- ✓ **المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**
- ✓ **المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج**

## المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة نفطال

شركة عمومية جزائرية أسست لاستغلال الثروات الباطنية في ارض الوطن تشمل جوانب من إنتاج ونقل وتكرار وتحتل المركز 21 في 211 شركة نفطية في العالم حسب بيان صادر عن وزارة الطاقة والمناجم سنة 2004.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال ومنتجاتها

سنتناول في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة ومعرفة مهامها عن قرب.

**1- نشأة المؤسسة**

شركة نفطال متفرعة عن شركة سوناطراك، فبعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك إلى أن أصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 افريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP"، بدأت المؤسسة نشاطها بتاريخ 1 جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين[1]:

مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك؛

مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال.

ويرجع أصل كلمه نفطالNaftal الى:

Naft : هي مصطلح عربي ويعني النفط.

Al : وهي اختصار لكلمة الجزائر"algeria".

[1] www.naftel.dz.

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

**2- منتجاة مؤسسة نفطال**

تسوق مؤسسة نفطال مختلف المنتجات البترولية، فهي نزود ما يبلغ 51 بالمئة من الاستهلاك النهائي للطاقة في البلاد، وتتمثل منتجات مؤسسة نفطال فيما يلي[1]:

- **الوقود:** يضم الوقود الخاص بالطائرات والسفن البحرية، إضافة إلى وقود السيارات بمختلف أنواعها مثل (المازوت، البنزين العادي والممتاز، وبدون رصاص).
- **الزيوت:** منها زيوت المحركات، الزيوت الصناعية، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة والعادية، ومنها زيوت الطائرات والسفن البحرية، ومن أنواع هذه الزيوت نذكر: نفطيليا، شيفا، تيسكا...
- **غاز البترول المميع GPL:** يضم مادتي البروبان والبوتان التجاري .
- **الزفت:** وهي المواد المستعملة في إنجاز الطرقات وتغطية الأسطح.
- **العجلات المطاطية :** عجلات الشاحنات، السيارات، الدراجات النارية، الدرجات الهوائية
- **العجلات المطاطية:** عجلات الشاحنات، السيارات، الدراجات النارية، الدرجات الهوائية.
- **المواد الخاصة:** مثل المبيدات.

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة www.naftel.dz.

## المطلب الثاني: مهام مؤسسة نفطال وأهدافها

### 1- مهام مؤسسة نفطال

تتمثل مهام مؤسسة نفطال "الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها" في التالي[1]:

- تعبئة غاز البترول المميع، إنتاج الزفت، نقل المنتجات النفطية.
- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، وأنواع الزفت، والعجلات المطاطية، ووقود الغاز اللميع، وبعض المنتجات الخاصة.
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق.
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها.
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة، ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية.
- النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة.
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة، حرصا منها على تأمين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني، لذلك تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة.
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات، والطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية.
- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و336 تسيير حر، و1135 نقطة بيع معتمدة.

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة www.naftel.dz.

**2- أهداف مؤسسة نفطال**

تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام ومن هذا المنظور[1]:

1- استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص.

2- مباشرة عملية تعبئة واسعة من أجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة.

3- إدراج مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب ضمن استراتيجيتها.

4- إدراج مشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية ".

5- إنشاء منظومة معلوماتية متكاملة.

6- تحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع.

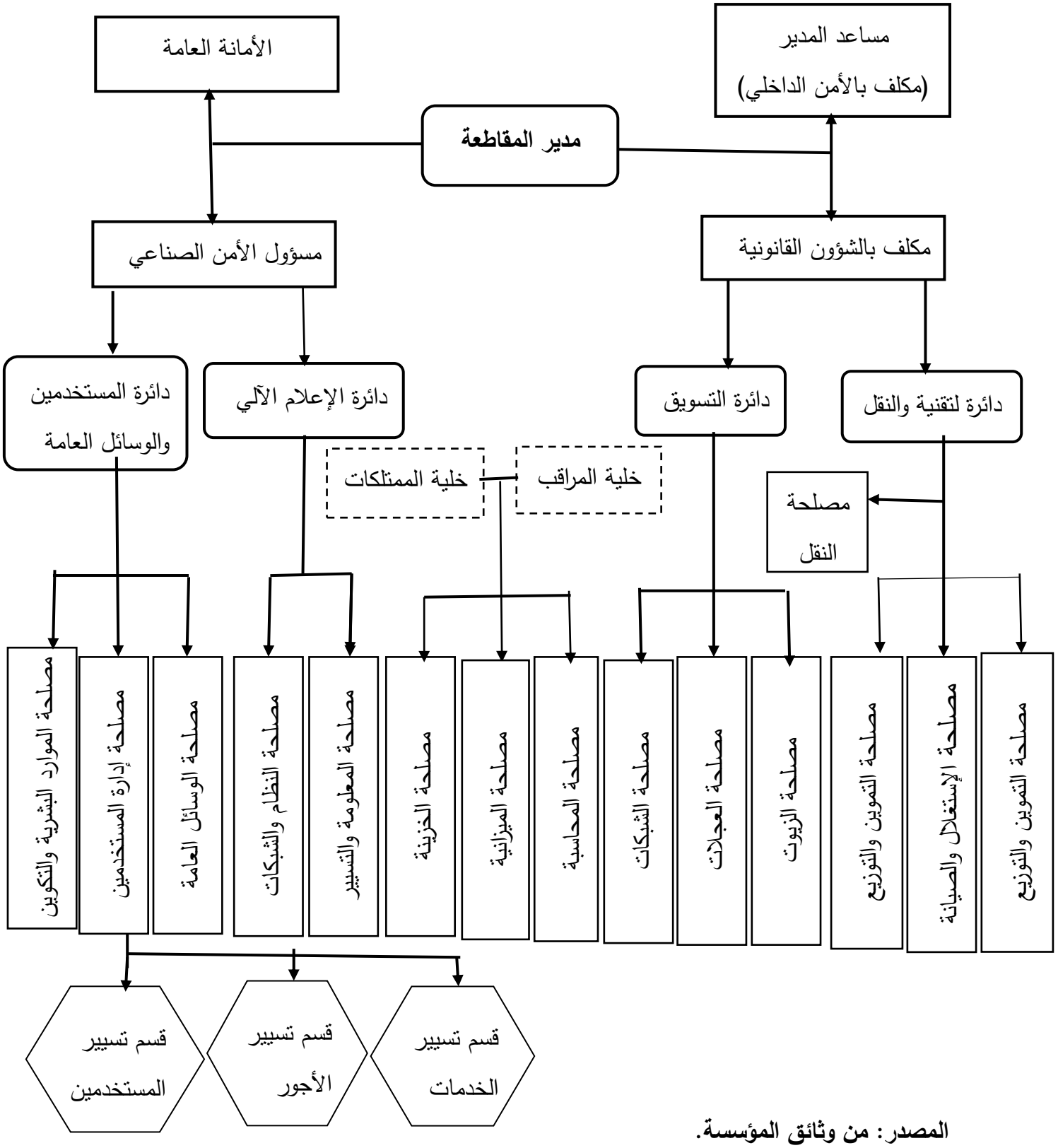
7- تكوين وتأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة وإلحاقها بركب آخر التطورات التقنية والتكنولوجية.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي، وهي موضحة في الشكل التالي:

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (3-1): هيكل مقاطعة المدية




**المصدر: من وثائق المؤسسة.**

من خلال الشكل أعلاه الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال يمكن تقييمه كالتالي[1]:

في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال نجد رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال، بالإضافة إلى كل من مساعد المدير "الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" والأمانة العامة " ومسؤول الأمن الصناعي "الحرص "

**1- مدير المقاطعة:** يمثل المؤسسات في الولايات التالية (المدية، البليدة، الجلفة، تيبازة، عين الدفلى (وفي المجالات التي لها علاقة بميدان العمل كما يسهر على السير الحسن لكل مصالح المؤسسة وعلى تطبيق القوانين.

**2- الأمانة:** وهي مكلفة بمكتب السكرتارية لمدير المقاطعة.

**3- مسؤول الأمن الصناعي :** مكلف بتأمين جميع المنشاة القاعدية وذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية.

**4- المكلف بالشؤون القانونية:** التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية، مثل الاستفسارات القانونية بين المؤسسة والزبون، وبين العمال والمؤسسة وكذلك متابعة المهمات أمام المحاكم وإصدار العقود والاتفاقيات.

كما أن لنفطال خمسة دوائر وهي:

**1- دائرة التقنية والنقل:** يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال والصيانة، مصلحة التموين والتوزيع":

- **مصلحة النقل:** تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.
- **مصلحة الدراسات والإنشاء:** تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الانجاز وكذا المستغلة "إعداد التصاميم.

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة www.naftel.dz.

- **مصلحة الاستغلال والصيانة:** تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال وصيانتها.
- **مصلحة التموين والتوزيع:** تهتم بتموين مصلحة النقل والصيانة بالأموال اللازمة لهم.

**2- دائرة التسويق:** يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت"[1]:

- **مصلحة الديون:** تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.
- **مصلحة الشبكات:** تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود وذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.
- **مصلحة العجلات:** تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات وتسييرها.
- **مصلحة الزيوت:** تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت وتسييرها.

**3- دائرة المالية والمحاسبة:** يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة الزيوت":

- **مصلحة الخزينة:** تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.
- **مصلحة الميزانية:** تعمل بالموازات مع مصلحة الخزينة وتهتم بإعداد الميزانية التقديرية.
- **مصلحة المحاسبة:** تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

**4- دائرة الإعلام:** يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم والشبكات، مصلحة المعلومة والتسيير".

- **مصلحة النظم والشبكات:** تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
- **مصلحة المعلومة والتسيير:** تقوم باستقبال وإرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة www.naftel.dz.

**5- دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة"

- **مصلحة إدارة المستخدمين:** تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب وتسيير شؤون المستخدمين حتى الاجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي: قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين".
- **مصلحة الموارد البشرية:** وهو مكان إعدادنا للتربص تهتم هذه المصلحة بالتالي:

- تسيير الحياة المهنية للعامل.
- تكوين الموظفين.
- توظيف العمال بالكم والنوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي.
- إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد، الترقية، العقوبات".
- تسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين.

- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال، تأميم المكاتب والحواسب.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي التعرف على أراء أفراد عينة الدراسة حول دور التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفطال –ولاية المدية–، ويتضمن هذا المبحث وصف منهجية الدراسة واجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

**أولا: منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يؤديه التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفطال بولاية المدية.

**ثانيا: مجتمع الدراسة.**

نعني بمجتمع الدراسة جميع المفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وقبل البدء في الدراسة يجب على أي طالب حصر مجتمع الدراسة، وعليه تم اختيار مؤسسة نفطال لولاية المدية لإجراء الدراسة التطبيقية، ويتكون مجتمع الدراسة من مختلف الشرائح من عمال مقاطعة ممن يشغلون الرتب (رؤساء اقسام ومصالح ودوائر ووظائف اخري) وتم اختيارهم عشوائيا.

**ثالثا: عينة الدراسة.**

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (60) موظف وإطار من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 55 استبانة واستبعدت خمس استبانات لم تسترجع.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان، الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

**أولا: مضمون الاستبيان**

بناءا على مشكل الدراسة وأهدافها، وبناءا على ادبيات الدراسة قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية وقد قسمنا الاستبيان المقدم للموظفين إلى جزئين نعرضهما كالاتي:

**الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب.

**الجزء الثاني:** يناقش دور التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي، وتم تقسيمه إلى محورين وهما كما يلي:

**المحور الأول:** يخص التسيير الاستراتيجي (المتغير المستقل) واشتمل 12 عبارة تتضمن ثلاث أبعاد.

**المحور الثاني:** يخص الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) واشتمل 16 عبارة تتضمن أربع أبعاد.

واشتمل الاستبيان ككل على 28 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي حتى يمكن معالجتها وفق الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

**ثانيا: المقياس المستخدم**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، فهو يتكون من خمسة خيارات تم اعطاءها دراجات كما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي**

| العبارات | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

**المصدر**: دلال القاضي، محمود البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص109.

انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 5/4=0.8، وبعد ذلك تم اضافة الناتج 0.8 بالتدريج ابتداء من الفئة الأولى فحصلنا على النتائج التالية:

**الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت**

| الوسط المرجح | درجة الموافقة |
|---|---|
| من 1 إلى 1.79 | **غير موافق بشدة** |
| من 1.8 إلى 2.59 | **غير موافق** |
| من 2.6 إلى 3.39 | **موافق بدرجة متوسطة** |
| من 3.4 إلى4.19 | **موافق** |
| من 4.2 إلى 5 | **موافق بشدة** |

**المصدر**: دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سبق ذكره، ص109.

**ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة**

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتواصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى الثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم اجرائها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياس الترتيبية، تم الاعتماد على الادوات الاحصائية التالية:

- معامل الارتباط سيبرمان Spearman لحساب قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي.
- معامل ألفا كرو نباخ Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها).
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

## المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

اعتمدت الطالبة في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه، ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسماؤهم في الجدول (أنظر الملحق رقم 09)

**ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التسيير الإستراتيجي**

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور التسيير الاستراتيجي، اعتمدت الدراسة على معامل سيبرمان Spearman لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لعبارات ابعاد المحور.

**1- الاتساق الداخلي لصياغة الاستراتيجية**

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد صياغة الاستراتيجية كما يبين الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-3): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وصياغة الاستراتيجية**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| | **صياغة الاستراتيجية** | **1** | - |
| **01** | تنتهج المؤسسة استراتيجية واضحة. | 0.870** | 0.000 |
| **02** | تقوم المؤسسة بشرح هذه الاستراتيجية للموظفين بالمؤسسة. | 0.867** | 0.000 |
| **03** | تساهم الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المرسومة. | 0.810** | 0.000 |
| **04** | يتم اتخاذ التدابير التنظيمية المناسبة للإستراتيجية بالتشاور مع أصحاب المصلحة. | 0.841** | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0.810**) (0.870**) ذات دلالة إحصائية (0.01) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد صياغة الاستراتيجية.

**2- الاتساق الداخلي لبعد تنفيذ الاستراتيجية.**

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تنفيذ الاستراتيجية كما يبين الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد تنفيذ الاستراتيجية**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| | تنفيذ الاستراتيجية | **1** | - |
| **01** | يوجد توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. | 0.692** | 0.000 |
| **02** | أشترك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. | 0.851** | 0.000 |
| **03** | تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ استراتيجيتها بالتعاون مع قائد لديه أفكار إبداعية مبتكرة. | 0.777** | 0.000 |
| **04** | تحرص المؤسسة على الربط بين المصالح بطرق جديدة. | 0.713** | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط Spearman لعبارات البعد المحصورة بين (0.692**) (0.851**) ذات دلالة إحصائية (0.01) مما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد تنفيذ الاستراتيجية.

**3- الاتساق الداخلي لبعد تقييم الاستراتيجية.**

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تقييم الاستراتيجية كما يبين الجدول التالي

**الجدول رقم (3-5): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم ورقابة الاستراتيجية**

| الرقم | العبارات | معامل الإرتباط | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| | عد تقييم ورقابة الاستراتيجية | **1** | - |
| **01** | تمتلك المؤسسة نظام رقابة يتميز بالكفاءة والفعالية. | 0.751** | 0.000 |
| **02** | يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة. | 0.874** | 0.000 |
| **03** | قدرة المؤسسة على تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية والاستفادة من مزاياها. | 0.830** | 0.000 |
| **04** | تساعد الرقابة الإدارة العليا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مراقبة سير العملية الإستراتيجية. | 0.906** | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0.751**) (0.901**) ذات دلالة إحصائية (0.01) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد تقييم ورقابة الاستراتيجية.

**ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الإبداع التنظيمي**

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الإبداع التنظيمي، اعتمدت الدراسة على معامل سيبرمان Spearman، لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

**الجدول رقم (3-6): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع التنظيمي**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| | **الإبداع التنظيمي** | **1** | - |
| | **الأصالة** | **1** | - |
| **01** | أنجز كامل أعمالي الموكلة لي بأسلوب متطور ومتجدد. | 0.631** | 0.000 |
| **02** | أهتم بتقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل تستمر لفترة طويلة. | 0.592** | 0.000 |
| **03** | لا أتردد في تغيير موقفي عندما لا يكون صائبا. | **0.074**** | **0.000** |
| **04** | أخطط بطرق مختلفة حتى أتمكن من تحسين أدائي المهني. | 0.489** | 0.000 |
| | **الطلاقة** | **1** | - |
| **05** | أملك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل طلاقة ووضوح وأستطيع صياغتها بكلمات ذات معاني مفيدة. | 0.661** | 0.000 |
| **06** | أستثمر خبراتي العملية السابقة للتعامل مع المواقف الجديدة. | 0.604** | 0.000 |
| **07** | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة. | 0.661** | 0.000 |
| **08** | أقدم العديد من الخيارات والبدائل التي تساهم في التعامل مع المواقف المختلفة. | 0.576** | 0.000 |
| | **المرونة** | **1** | - |
| **09** | أسعى للتفكير بطرق غير مألوفة لتطوير العمل. | 0.626** | 0.000 |
| **10** | أملك القدر على التفاوض وإقناع الآخرين. | 0.665** | 0.000 |
| **11** | أستفيد من كافة الإنتقادات والملاحظات الموجهة لي. | 0.545** | 0.000 |
| **12** | أملك القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة. | 0.418** | 0.001 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **الحساسية للمشكلات** | **1** | - |
| **13** | أستطيع اكتشاف المشاكل المحتمل أن تحدث. | 0.600** | 0.000 |
| **14** | أستطيع الكشف عن وجود خلل في العمل مهما كان بسيطا وأحاول تصحيحه. | 0.727** | 0.000 |
| **15** | أقوم بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات قبل حلها. | 0.462** | 0.000 |
| **16** | أملك القدرة على إتخاذ قرارات مهمة عندما تكون المعلومات الضرورية المتاحة محدودة. | 0.574** | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط Spearman لعبارات محور الإبداع التنظيمي المحصورة بين (0.074**) و(0.727**) ذات دلالة إحصائية عند (0.01) و(0.05) مما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة محور الإبداع التنظيمي.

**رابعا: الصدق البنائي لأداة الدراسة**

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان على حساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (3-7): اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان**

| **المحاور** | | **التسيير الإستراتيجي** | **الإبداع التنظيمي** | **الدرجة الكلية** |
|---|---|---|---|---|
| **التسيير الإستراتيجي** | **الارتباط** | 1 | 0.485** | 0.912** |
| | **الدلالة** | - | 0.000 | 0.000 |
| **الإبداع التنظيمي** | **الارتباط** | 0.485** | 1 | 0.801** |
| | **الدلالة** | 0.000 | - | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يشير الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يثبت الصدق البنائي لأداة الدراسة.

**خامسا: ثبات أداة الدراسة**

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرو نباخ Cronbach Alpha الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، حيث كلما زاد هذا المؤشر عن 60% دل ذلك على ثبات الإستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-8): اختبار ثبات أداة الدراسة**

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|---|---|
| **التسيير الإستراتيجي** | 12 | 0.922 |
| **الإبداع التنظيمي** | 16 | 0.865 |
| **مجموع عبارات الاستبيان** | 28 | 0.918 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (3-9) أن معامل ثبات محور التسيير الإستراتيجي بلغ قيمة (0.922) أي 92.2%، كما بلغ أيضا معامل ثبات محور الإبداع التنظيمي (0.865) أي 86.5%، وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0.918) أي 91.8%، ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 60% مما يشير إلى ثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

## المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

سنتطرق في هذا المبحث إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية لعمال مؤسسة نفطال بالمدية والمتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى ذلك أجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان وأيضا اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

نخص في هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية التي تشكل الجزء الأول من الاستبانة.

**1- المعلومات الشخصية:**

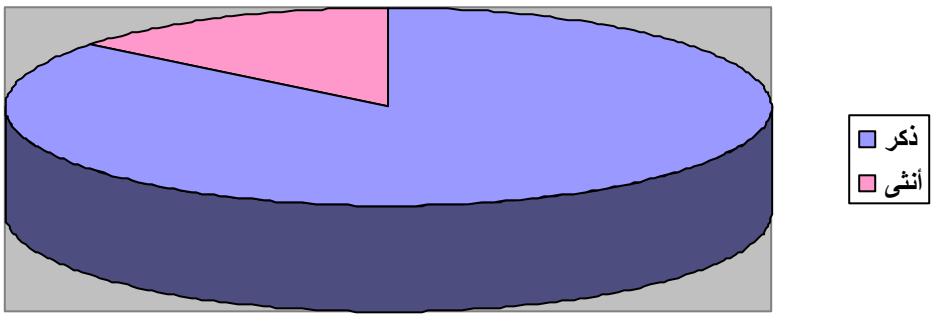
❖ **الجنس:** من مجموع 55 استبانة تم معالجتها استخرجنا الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-9): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ذكر | 43 | % 78.2 |
| أنثى | 12 | % 21.8 |
| المجموع | 55 | % 100 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

**الشكل رقم (3-2): يمثل أفراد العينة حسب الجنس**




**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغت نسبتهم 78.2%، في حين بلغت نسبة الإناث 21.8%، وهذا راجع إلى أن الذكور أكثر رغبة في العمل بالمؤسسات الاقتصادية مقارنة بالإناث.

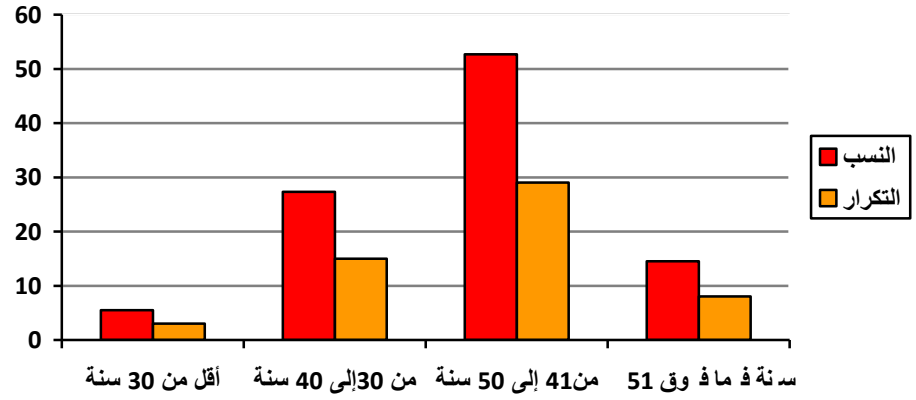
❖ **العمر:** من مجموع 55 استبانة تم معالجتها استخرجنا الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-10): تكرار أفراد العينة حسب متغير العمر**

| السن | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| **أقل من 30 سنة** | 03 | %5.5 |
| **من 31إلى 40 سنة** | 15 | %27.3 |
| **من41 إلى 50 سنة** | 29 | %52.7 |
| **51 سنة فما فوق** | 8 | %14.5 |
| **المجموع** | 55 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

**الشكل رقم (3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر**




**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملا مع العينة الإحصائية هي الفئة العمرية اللذين أعمارهم من 41إلى 50 سنة، وذلك بنسبة52.7% وتليها كل من فئة الموظفين اللذين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 27.3%، تليها فئة الموظفين من51 سنة فما فوق بنسبة 14.5%، بينما تمثل الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة

5.5%، وهذا راجع إلى أن أغلب العينات الإحصائية التي تم استجوابهم من فئة الكهول، يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة لتأدية المهام خلال هذه الفترة من السن.

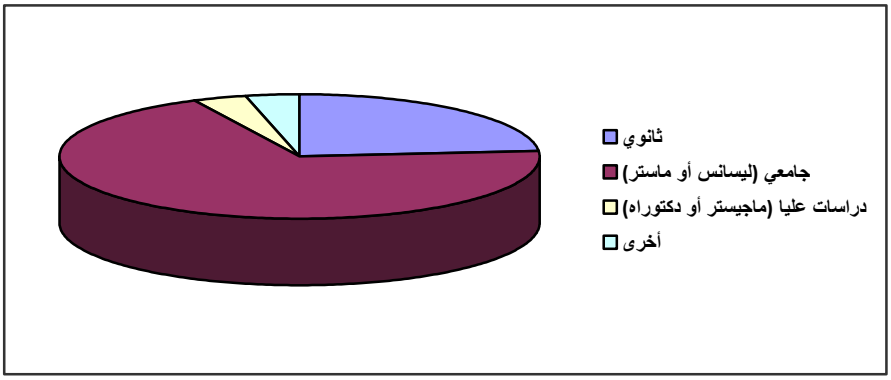
❖ **المستوى التعليمي:** من مجموع 55 استبانة تم معالجتها استخرجنا الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-11): تكرارات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| **ثانوي** | 13 | 23.6% |
| **جامعي (ليسانس أو ماستر)** | 38 | 69.1% |
| **دراسات عليا (ماجيستر أو دكتوراه)** | 2 | 3.6% |
| **أخرى** | 2 | 3.6% |
| **المجموع** | 55 | 100% |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

**الشكل رقم (3-4): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.**




**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

من خلال الجدول والشكل أعلاه اللذان يمثلان توزيع أفراد حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن 38 موظف لديهم مستوى جامعي (ليسانس أو ماستر) ما يمثل نسبة 69.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلبية، يليها فئة المستوى الثانوي 13 موظف بنسبة 23.6%، بينما 2 من الموظفين لديهم مستوى الدراسات العليا (ماجيستر أو دكتوراه) بنسبة 3.6%، وهي نفس النسبة الموجودة في الموظفين اللذين مستواهم غير محدد

والتي مثلت النسبة الأقل 3.6%، وبالتالي معظم أفراد العينة ذو مستوى ومن حاملي الشهادات، وهذا يدل على أن مؤسسة نفطال بولاية المدية لديها مختصين في مجال عملها ولا تقبل بالكفاءات الضعيفة المتدنية.

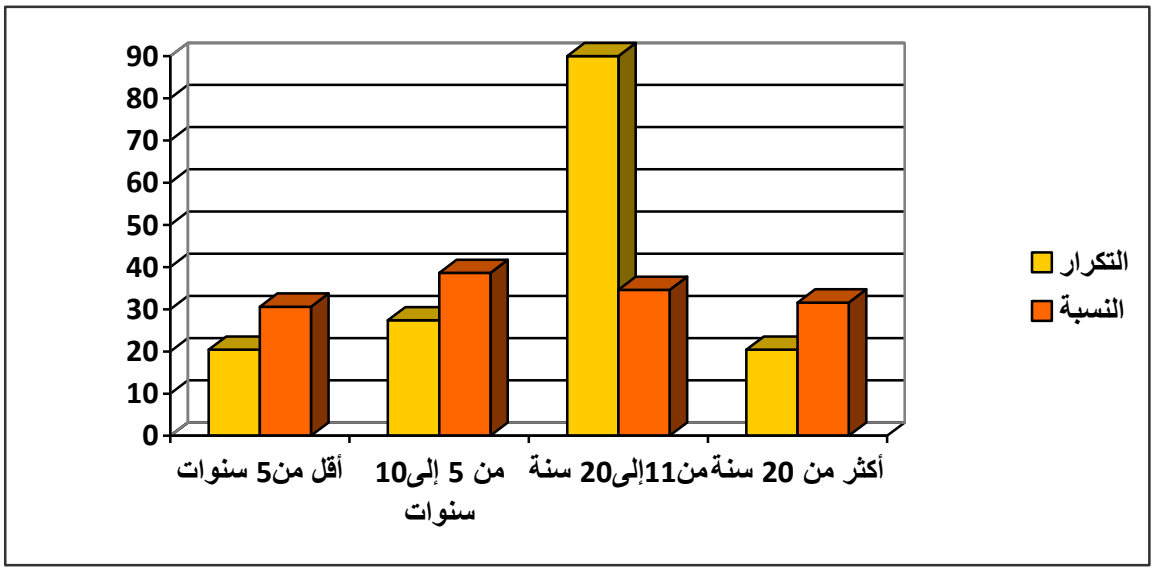
❖ **عدد سنوات الخبرة:** من مجموع 55 استبانة تم معالجتها استخرجنا الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-12): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من5 سنوات | 01 | 1.8% |
| من 5 إلى10 سنوات | 05 | 9.1% |
| من11إلى20 سنة | 25 | 45.5% |
| أكثر من 20 سنة | 24 | 43.6% |
| المجموع | 55 | 100% |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

**الشكل رقم (3-5): يمثل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة**




**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

تشير نتائج الجدول والشكل أعلاه إلى أن أغلب أفراد العينة الإحصائية تتراوح مدة خبرتهم من 11إلى 20 سنة وتمثل نسبة 45.5% من مجموع الأفراد، وهي متقاربة مع

الأفراد اللذين قدرت مدة خبرتهم أكثر من 20 سنة بنسبة 43.6%، تليها الفئة التي تتراوح مدتها من 5إلى 10 سنوات بنسبة 9.1%، تليها في الأخير الفئة أقل من 5 سنوات حددت بنسبة 1.8%، ومنه نستنتج أن جل الموظفين لديهم خبرة 11 سنة فأكثر يتمتعون بخبرات سنوات عملية جيدة.

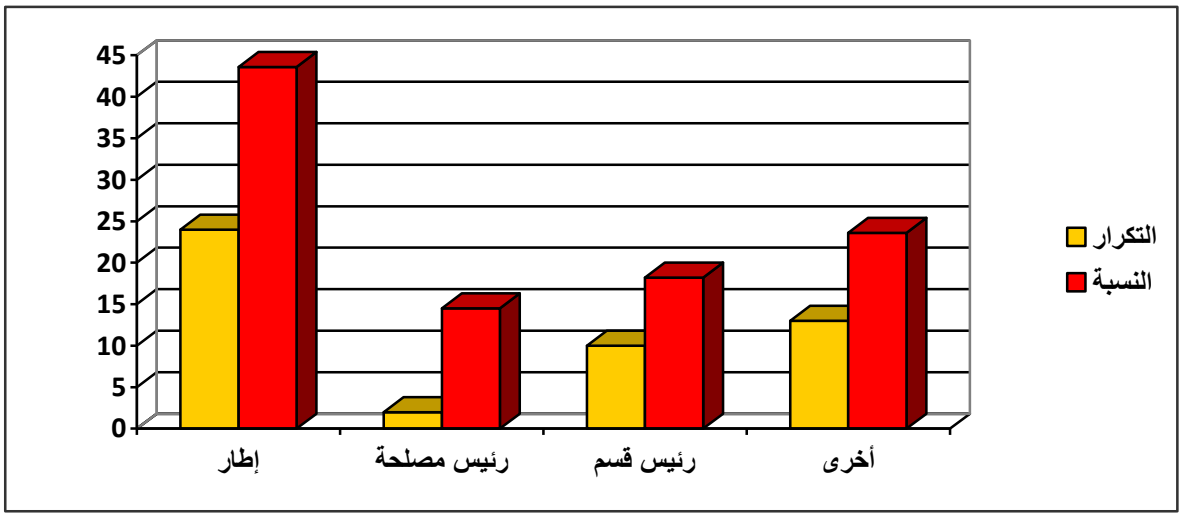
❖ **الوظيفة:** من مجموع 55 استبانة تم معالجتها استخرجنا الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي**

| الوظيفة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| **إطار** | 24 | 43.6% |
| **رئيس مصلحة** | 08 | 14.5% |
| **رئيس قسم** | 10 | 18.2% |
| **أخرى** | 13 | 23.6% |
| **المجموع** | 55 | 100% |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

**الشكل رقم (3-6): يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي**




**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن فئة إطار احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بلغ عددهم 24إطار بنسبة 43.6% من إجمالي حجم العينة، تليها فئة

لهم وظائف أخرى بلغ عددهم 13 موظف بنسبة 23.6%، بينما فئة رئيس قسم بلغ عدد الموظفين 10 بنسبة 18.2%، وفي الأخير فئة رئيس مصلحة بلغ عددهم 8 موظفين بنسبة 14.5%، وهذا يدل على وجود مستوى أكاديمي عال ضمن مستويات المؤسسة المختلفة لمؤسسة نفطال لولاية المدية.

## المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

نتبع في هذا المطلب أسلوب التحليل الوصفي لتحليل أبعاد محاور الدراسة.

**أولا: التحليل الوصفي لأبعاد محور التسيير الإستراتيجي.**

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد التسيير الإستراتيجي بمؤسسة نفطال بولاية المدية، الذي اشتمل ثلاث أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الاتي:

**جدول رقم (3-14): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التسيير الإستراتيجي بمؤسسة نفطال بالمدية.**

| الرقم | المراحل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | بعد صياغة الاستراتيجية | 4.0136 | 0.66042 | 2 | موافق |
| 2 | بعد تنفيذ الاستراتيجية | 3.6318 | 0.72943 | 3 | موافق |
| 3 | بعد تقييم ورقابة الاستراتيجية | 4.0227 | 0.69434 | 1 | موافق |
| | محور التسيير الإستراتيجي | 3.9669 | 0.46223 | - | موافق |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يشير الجدول رقم (3-16) تقديرات الموظفين لأبعاد محور التسيير الإستراتيجي بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا لمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تقييم ورقابة الاستراتيجية 4.0136 الذي يقع ضمن مجال تقييم "موافق"، ما يشير إلى وجود مستوى جيد في تقييم ورقابة الاستراتيجية لدي مؤسسة نفطال بولاية المدية.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد صياغة الاستراتيجية 4.0136 الذي يقع ضمن مجال تقييم "موافق"، ما يشير إلى وجود مستوى جيد في صياغة الاستراتيجية لدي مؤسسة نفطال بولاية المدية.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تنفيذ الاستراتيجية 3.6318 الذي يقع ضمن مجال تقييم "موافق"، ما يشير إلى وجود مستوى جيد في تنفيذ الاستراتيجية لدي مؤسسة نفطال بولاية المدية.

4- كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور التسيير الإستراتيجي 3.9669 الذي يقع ضمن مجال تقييم "موافق"، ما يشير إلى وجود مستوى جيد في التسيير الإستراتيجي لدي مؤسسة نفطال بولاية المدية، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.46223 ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

**ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد الإبداع التنظيمي.**

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد التسيير الإستراتيجي بمؤسسة نفطال بولاية المدية، الذي اشتمل ثلاث أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الاتي:

**جدول رقم (3-15): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفطال بالمدية.**

| الرقم | عبارات المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | أنجز كامل أعمالي الموكلة لي بأسلوب متطور ومتجدد. | 4.09 | 0.674 | **7** | **موافق** |
| **2** | أهتم بتقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل تستمر لفترة | 3.85 | 0.891 | **13** | **موافق** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | طويلة. | | | | |
| **3** | لا أتردد في تغيير موقفي عندما لا يكون صائبا. | 4.22 | 0.738 | **2** | **موافق بشدة** |
| **4** | أخطط بطرق مختلفة حتى أتمكن من تحسين أدائي المهني. | 4.33 | 0.640 | **1** | **موافق بشدة** |
| **5** | أملك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل طلاقة وأستطيع صياغتها بكلمات ذات معاني مفيدة. | 3.93 | 0.879 | **11** | **موافق** |
| **6** | أستثمر خبراتي العملية السابقة للتعامل مع المواقف الجديدة. | 4.15 | 0.650 | **5** | **موافق** |
| **7** | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة. | 4.09 | 0.752 | **7** | **موافق** |
| **8** | أقدم العديد من الخيارات والبدائل التي تساهم في التعامل مع المواقف المختلفة. | 3.91 | 0.752 | **12** | **موافق** |
| **9** | أسعى للتفكير بطرق غير مألوفة لتطوير العمل. | 3.78 | 0.786 | **15** | **موافق** |
| **10** | أملك القدر على التفاوض وإقناع الآخرين. | 4.02 | 0.871 | **9** | **موافق** |
| **11** | أستفيد من كافة الانتقادات والملاحظات الموجهة لي | 4.18 | 0.611 | **4** | **موافق** |
| **12** | أملك القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة. | 4.20 | 0.678 | **3** | **موافق بشدة** |
| **13** | أستطيع اكتشاف المشاكل المحتمل أن تحدث. | 3.96 | 0.793 | **10** | **موافق** |
| **14** | أستطيع الكشف عن وجود خلل في العمل مهما كان بسيطا وأحاول تصحيحه. | 4.05 | 0.678 | **8** | **موافق** |
| **15** | أقوم بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات قبل حلها. | 4.13 | 0.721 | **6** | **موافق** |
| **16** | أملك القدرة على إتخاذ قرارات مهمة عندما تكون المعلومات الضرورية المتاحة محدودة. | 3.82 | 0.884 | **14** | **موافق** |
| | **الإبداع التنظيمي** | **4.044** | **0.433** | - | **موافق** |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يشير الجدول أن تقديرات الموظفين لمحور التسيير الإستراتيجي، وقعت ضمن مجال تقييم "موافق" و"موافق جدا"، حيث وقعت اغلب العبارات المتمثلة في العبارة (1-2-5-6-7-8-9-10-11-13-14-15-16) ضمن مجال تقييم "موافق" باستثناء العبارات (3-

4-12) التي وقعت ضمن مجال تقييم "موافق جدا"، كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الإبداع التنظيمي (4.0443) وهو ضمن مجال تقييم "موافق" ما يشير إلى وجود مستوى جيد للتسيير الإستراتيجي بمؤسسة نفطال لولاية المدية وبلغ الانحراف المعياري للبعد (0.43396) ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من الوسط الحسابي.

## المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

نخص في هذا المطلب اختبار صحة ثبات الفرضيات الفرعية والرئيسية.

**أولا: اختبار الفرضية الرئيسية.**

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) للتسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- **البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) للتسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**الجدول رقم (3-16): اختبار الانحدار الخطي البسيط للتسيير الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل: التسيير الإستراتيجي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: الإبداع التنظيمي | R معامل الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | Sig |
| | 0.485 | 0.235 | 0.333 | 4.040 | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يوضح الجدول أعلاه رقم: دور التسيير الإستراتيجي على تنمية الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R=0.485** بين التسيير الإستراتيجي وتحقيق الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط الضعيف. توضح أو تدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

– وبلغ معامل التحديد **$R^2$=0.235** أي بقيمة 23.5% من التغيرات في الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، ناتجة عن التسيير الإستراتيجي.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.333** يعني زيادة بدرجة واحدة في التسيير الاستراتيجية يزيد في الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، بقيمة **0.333** وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

– وبلغت قيمة **T**المحسوبة **T=4.040** وبمستوى الدلالة sig=0.000 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) للتسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**ثانيا– اختبار الفرضيات الفرعية.**

نقوم بدراسة الفرضيات الفرعية أولا لتحقق من ثباتها أو رفضها.

**1– اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.**

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لصياغة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لصياغة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**الجدول رقم (3–17): اختبار الانحدار الخطي البسيط للصياغة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: صياغة الاستراتيجية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: الإبداع التنظيم | R معامل الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | sig |
| | 0.511 | 0.261 | −0.016 | −0.127 | 0.899 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يوضح الجدول أعلاه دور صياغة الاستراتيجية على تنمية الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط **R=0.511** بين صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية على تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، توضح وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين.

– وبلغ معامل التحديد **$R^2$=0.261** أي بقيمة 26.1% من التغيرات في الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، وهي ناتجة عن صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= (−0.016)** يعني انخفاض صياغة الاستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض تنمية الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية بقيمة 0.016− وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

– وبلغت قيمة Tالمحسوبة **T=(−0.127)** بمستوى دلالة sig= 0.899 وهي غير دالة عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لصياغة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.**

- **الفرضية الصفرية (H0):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بالمدية.

**الجدول رقم (3-18): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: تنفيذ الاستراتيجية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: الإبداع التنظيمي | R معامل الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | Sig |
| | 0.511 | 0.261 | 0.248 | 2.132 | 0.038 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يوضح الجدول أعلاه رقم: دور تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية على بداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.248** يعني زيادة بدرجة واحدة في تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية يزيد في الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، بقيمة **0.248** وهي دالة عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05).

- وبلغت قيمة Tالمحسوبة **T=2.132** بمستوى دلالة 0.038 =sig وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.**

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لتقييم ورقابة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لتقييم ورقابة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**الجدول رقم (3-19): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتنفيذ الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

| البيان | المتغير المستقل الفرعي: تقييم ورقابة الاستراتيجية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع: الإبداع التنظيمي | R معامل الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | B معامل الانحدار | Tالمحسوبة | Sig |
| | 0.511 | 0.261 | 0.088 | 0.673 | 0.504 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات (SPSS).**

يوضح الجدول أعلاه دور تقييم ورقابة الاستراتيجية على بداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يلي:

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.088** يعني زيادة بدرجة واحدة في تقييم ورقابة الاستراتيجية يزيد في الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، بقيمة **0.088** وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

- وبلغت قيمة Tالمحسوبة T=0.673 بمستوى الدلالة sig=0.504 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) لتقييم ورقابة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بدور التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة كالآتي:

$$Y = 2.749 + 0.333X$$

**حيث أن:**

**X:** التسيير الإستراتيجي لدى مؤسسة نفطال لولاية المدية.

**Y:** الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال لولاية المدية.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة نفطال بولاية المدية، كما قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، والمتمثلة في وجود أثر التسيير الاستراتيجي كمتغير مستقل للدراسة بأبعاده الثلاثة.

# الخاتمة العامة

التسيير الاستراتيجي هو نشاط يرتكز على المؤسسات الاقتصادية ذات المهام والأنشطة المختلفة والمستويات التنظيمية المختلفة، مما يضمن بقائه ويزيد من تفوقه ويساهم في نجاحه، بالرغم من سرعة التغيرات التي تشهدها المؤسسات في البيئة والمحيط إلا أنها لم تشكل عائقا لها بل زادت من أهميتها ومركزها التنافسي، وقدرتها على مواجهة جميع التحديات التي تقابلها بإتباعها مسار استراتيجي عام.

يعد الإبداع التنظيمي من المواضيع الحديثة التي تلعب دوراً كبيراً في تنمية مؤسسات الأعمال، كونها تعمل على توفير أدوات وأساليب تسمح لها بخلق أفكار إبداعية من مصادر وعناصر مختلفة وبصورة مستمرة، تسمح بتقييم الإبداع التنظيمي من أجل التكيف ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وتفادي المعوقات التي تواجه تطبيقه من أجل بلوغ أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما بطرح إشكالية البحث المتمثلة في: **ما مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية؟**

ومن هذا المنطلق حاولنا الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي من خلال طرح مجموعة من الفرضيات التي وضعت للاختبار الإحصائي، واسقاط ذلك على موظفي مؤسسة نفطال بولاية المدية، وتوصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

**أولا- النتائج.**

يتم تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

**1- النتائج النظرية:**

1-1 التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكيف المؤسسة مع المتغيرات المحيطة في ظل محيط تنافسي.

1-2 يلعب التسيير الإستراتيجي دورا فعالا في تحقيق التميز وتطور المؤسسات ويضمن بقائها.

3-1 الرقابة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من فرز المعلومات والبيانات التي تساهم في وجودها واستمرارها في المدى الطويل.

4-1 الإبداع التنظيمي من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات الإقتصادية.

5-1 اهتمام المؤسسات للموارد البشرية مبدعة نظرا لسرعة تغيرات البيئة المحيطة وشدة التنافسية.

**2- النتائج التطبيقية:**

**2-1 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التسيير الاستراتيجي**

- وجود مستوى عالي صياغة الاستراتيجية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- وجود مستوى عالي في تنفيذ الاستراتيجية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- وجود مستوى عالي في تقييم ورقابة الاستراتيجية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- وجود مستوى عالي في التسيير الاستراتيجي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**2- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الإبداع التنظيمي:**

- وجود مستوى عالي في كل من العبارات (1-2-5-6-7-8-9-10-11 -13-14-15-16) لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- وجود مستوى عالي جدا في كل من العبارات (3-4-12) لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.
- وجود مستوى عالي في الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**ثانيا- نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:**

1- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتسيير الاستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

2- عدم تحقق الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصياغة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

3- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

4- عدم تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم ورقابة الاستراتيجية في تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

**ثالثا- التوصيات**

من خلال النتائج الدراسة المتحصل عليها ارتأينا الى تقديم بعض التوصيات والتي يمكن أن تكون مساهمة في موضوع الدراسة وذلك على النحو التالي:

1- على المسؤولين مشاركة الموظفين في صياغة الإستراتيجية من أجل تحقيقها.

2- ضرورة توفير دورات تدريبية للموظفين في مجال التسيير الاستراتيجي لتطوير هذه الموارد والاستفادة القصوى من قدراتهم الفكرية والإبداعية.

3- ضرورة اتخاذ التدابير التنظيمية المناسبة للاستراتيجية بالتشاور مع أصحاب المصالح

4- ايجاد أفكار وطرق إبداعية جديدة ومبتكرة تساعد في تنفيذ الاستراتيجية وتكون مدروسة بشكل دقيق.

5- تعميم استخدام الإبداع التنظيمي في جميع المؤسسات الاقتصادية استخداما فعالا من أجل تطوير المؤسسات واستمرارها.

6- تفعيل الإبداع التنظيمي واتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية استراتيجيات المؤسسة يساهم في تحسين المؤسسات.

**رابعا- آفاق البحث:**

من خلال بحثنا هذا تبين لنا أن ثمة نقاط لم يتمكن الباحث من التفصيل فيها بشكل واف، وهي النقاط التي يمكن ان تشكل مواضيع بحث في هذا المجال وهي:

1- مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات.

2- أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء الإبداعي لعمليات المؤسسات العمومية.

3- تطبيق الإبداع في المعالجات الإلكترونية والرقمية.

4- دور الرقابة الاستراتيجية في التنبؤ بالأزمات بالمؤسسات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا–المراجع باللغة العربية:

### من القرءان الكريم:

1– سورة البقرة الآية117.

### الكتب:

1– إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993.

2– برافين جوبتا، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة: أحمد المغربي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

3– بلال خلف سكارنة، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

4– جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

5– جو بيبارد، جون وارد، **الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات (بناء الاستراتيجية الرقمية)**، ترجمة: هاني بن افتخار التركستاني، حسن بن عمر السكران، بدون طبعة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، 2020.

6– ديفيد هاريسون، **الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، ترجمة: علاء الدين ناطورية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 145، ص200.

7– زكريا مطلق الدوري، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)**، بدون طبعة، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.

8– زيد منير عبوي، **الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

9- سارة إبراهيم مرزوق، **أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين**، الطبعة الأولى، زمزم لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

10- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية (تحديات الألفية الثالثة)**، الطبعة الأولى، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

11- صالح عبد الرضا رشيد، أحسن دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)**، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

12- طارق نبيل محمد الدسوقي، **إدارة الابتكار والتطوير**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.

13- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

14- عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

15- عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية)**، بدون طبعة، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطائف، السعودية، 2013.

16- عبد الرازق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر 2013.

17- عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.

18- عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

19- فضيلة سليمان داود، **التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم معاصرة ودراسة حالة)**، الطبعة الأولى، دار السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2019.

20- فضيلة سليمان داود وآخرون، **التفكير الإستراتيجي (التخطيط والسيناريو)**، بدون طبعة، منصة كتبنا للنشر، بغداد، العراق، 2019.

21- فتحي عبد الرحمن جروان، **الإبداع (مفهومه وتدريبه)**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

22- مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.

23- مجد صقور، رعد الرصن، **الإدارة الاستراتيجية**، بدون طبعة، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2018.

24- محمد المغربي، **السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)**، الطبعة الرابعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

25- محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

26- محمد مصطفى السنهوري، **الإدارة الاستراتيجية (النظرية والتطبيق)**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.

27- محمد منصور إسماعيل العريق، **مقدمة في الإدارة الاستراتيجية**، بدون طبعة، دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

28- محمد هاني محمد، **الإدارة الاستراتيجية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

29- نبيل محمد مرسي، **استراتيجيات الإدارة العليا(إعداد-تنفيذ-مراجعة)**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.

30- نوال عبد الكريم الأشهب، **إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

31- دلال القاضي، محمود البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص109.

**المجلات:**

1- أحمد إسماعيل مدني الدرديري، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي**، مجلو الدراسات والبحوث الاجتماعية، بدون مجلد، العدد 24، 2017.

2- أحمد بن خليفة، سعاد معاليم، **دراسة تحليلية أثر توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة casnos بالوادي**، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 08، العدد 02، 2020.

3- أحمد عامر، جميلة أحسن، **أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف للربح**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، بدون مجلد، العدد2، 2011.

4- إدريس تواتي وآخرون، **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي**، أكاديمية الدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2022.

5- أمال شافعي، **دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 10، العدد 2، 2022.

6- جمال كفالي، فارس مزوزي، **التسيير الإستراتيجي وأثرة على الإبداع الخالق للميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 2، العدد الأول، 2023.

7- جمال مباركية، بلقاسم مزيوة، **تأثير نمط الاتصال على الإبداع التقديمي في الجامعة الجزائرية : دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة**، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 07، العدد 03.

8- حياة قدة، بوبكر نعرورة، **دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي**، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 01، العدد 05، 2020.

9- خيرة بن يمنة، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين أنتاج المؤسسات الاقتصادية**، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2018.

10- سعيد العكروت، **التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة (دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة)**، مجلة المنظومة الرياضية، الجزائر، مجلد 02، العدد 01.

11- سومية سعال، **الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة التراث، المجلد 01، العدد 29، 2018.

12- شداد الناصر، مرزوق عاشور، **أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017.

13- عبد الحق القينعي، عز الدين القينعي، **دراسة علاقة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بمؤسسة فينوس بالبليدة**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 01، 2032.

14- عبد القادر خربيش، التسيير الإستراتيجي في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد5، العدد2، 2016.

15- عبد الله جوزة، **الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية: الواقع-العوائق-المتطلبات**، مجالات العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، 2022.

16- نسيم حمودة، بلال كرامش، **الإبداع التنظيمي دعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 07، العدد 01، 2023.

17- نسيم حودة، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات**، مجلة فصلية دولية محكمة، المجلد 10، العدد 03.

18- هاني منصور، الشيخ داوي، **أثر الإبداع التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 08، العدد 01، 2020.

**ملتقى:**

1- إيمان بلبولة، صفاء لشهب، **الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية**، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 2، 2011.

**أطروحات ومذكرات:**

**الأطروحات:**

1- خيرة يوسف الزين، **أثر رأس المال الفكري على مستوى الإبداع في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019.

2- رابح مرواني، **أثر نظم المعلومات المعالجة آليا على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري: دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.

3- سمية بلعيد، **واقع تطبيق لإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتورة في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.

4- شافية بن حفيظ، **علاقة النمط القيادي حسب نظرية" هاريس وبلانشارد" بالإبداع التنظيمي: لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة**، أطروحة الدكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

5- شريف مرشدي، **المناخ التنظيمي في المؤسسة**، دفاتر علم الاجتماع، مجلد 3، العدد 1، 2015.

6- عبد الحليم جقبوب، **أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري : دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإدارية في جامعة الجلفة**، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021.

7- عبد الرحمان يحياوي، **أهمية الرقابة الاستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي**، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019.

8- عبد العظيم معاوي، **مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية : دراسة عينه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.

9- عبد المالك مزهوة، **مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي**، أطروحة دكتورة في إدارة الإعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007.

10- فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة

الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017.

11- محمد رشدي سلطاني، **التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

12- معاوي عبد العظيم، مساهمة **تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.

13- ميسوم بوشنافة، **أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في منظمات: دراسة ميدانية بجامعة المدية**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021.

14- نسيم حمودة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

15- نور الهناء براهم، **التسيير الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019.

**الرسائل والمذكرات:**

1- محمد رشدي سلطاني، **التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

2- إخلاص بسيس، وردة عرفة، **أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام- ورقلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023.

3- أسماء زقدو، **مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العمال**، مذكرة ماستر أكاديمي، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

4- حسنة برهان، **إستراتيجية التدريب وانعكاسها على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية لدى المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بحاسي مسعود ورقلة**، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023.

5- خيرة الجوزي، **الإبداع التنظيمي لدى عمال الغاز: دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 15.

6- راضية بن يزة، **أثر الاستراتيجية الجبائية على المؤسسة (قطاع الخدمات)**، مذكرة ماستر في دراسات محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.

7- سارة زروقي، إكرام زروقي، **التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية**، مذكرة ماستر، علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022.

8- سلوى بكيرات، وئام وناس، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023.

9- سوما علي سليطين، **الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال**، مذكرة ماجيستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007.

10- علاء خراخرية، ليندة فارح، **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية قالمة**، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022.

11- كاميليا أولفقي، أمال بولعراس، **تقييم الأداء المالي في إطار التسيير الإستراتيجي**، مذكرة ماستر في الإدارة المالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2021.

12- هدى بصاشي، نورة بوعلاقة، **أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مركز بني سليمان)** ، مذكرة ماستر، إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، الجزائر، 2016.

**المطبوعات والمحاضرات:**

1- آمال بن علي، **التسيير الإستراتيجي**، مطبوعة لسنة ثالثة علوم التسيير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غليزان، الجزائر، 2022.

2- رؤوف زرفة، **محاضرات مقياس تسيير المؤسسات**، السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية، جامعة 8 ماي1945، قالمة، الجزائر، 2019.

3- محمد حوحو، **محاضرة تسيير الموارد البشرية**، السنة الأولى ماستر مهني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، على الموقع: www.scribd.com.

**المواقع الإلكترونية:**

1- الإبداع والتغيير التنظيمي المنظمات، جامع الكتب الإسلامية، المجلد الأول، على الموقع: https://ketabonline.com/ar/books.

2- رمضان عمومن، بن زاهي منصور، **معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2013، على الموقع: www.manaraa.com.

3- كفاية العبادي، الفرق بين الرؤية والرسالة، على الموقع: https://mawdoo3.com.

4- فيروز شين، **محاضرات في التسيير الإستراتيجي للمؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص10، على الرابط: https://lmd.sahla-dz.com/cours-/294-ar.

5- نواف طبيشات، دور إبداع تنظيمي في تطور المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، https://aja.journals.ekb.eg.

6- Hillary Gannon, Emma Czaplinski, **Componential of Creativity**, https://creativityepsy5750.word.

7- أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة، على الموقع: www.naftel.dz.

## ثالثا: المراجع الأجنبية

1- Dominique siegel, **Réflexion sur stratégie**, revue des sciences de gestion, N230, Strasbourg (France).

2- Fatma Zohra Meklati, Nadjette djellal, **The organizational creativity and its role in HR planning in the economic (institution Afield study at tebessa cement institution)**, The journal of El-Ryssala for studies and research in humanities, volume 06, N° 03, 2021.

3-INSIYA AHDA SABILA, **Implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan**, Magister manajemen pendidikan islam, Mutu pendidikan Di SMK Al-Falah Moga, Pemalang.

4- Ouari Hocin, Lefkir Ali, **The effect of positive psychological capital dimensions on organizational creativity**, social sciences journal, vol 16, issue 01, 2022.

# الملاحق

# الملحق رقم 01: إستبانة

**جامعة يحيى فارس– المدية–**

**كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**السنة: الثانية ماستر، قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال**

سادتي الأفاضل.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نضع بين أيدي سيادتكم المحترمة هذا الاستبيان التي نقوم بإعداده لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بعنوان " **دور التسيير الاستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة–دراسة حالة بمؤسسة نفطال – ولاية المدية** –"، أرجو منكم إفادتي بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالفائدة، كما نؤكد لكم أن الآراء التي ستقدمونها سوف تتسم بالسرية التامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

**أرجوا منكم التكرم بوضع إشارة (×) في الخانة التي تنطبق عليها حالتك:**

- **الجنس:** ذكر ( ) أنثى ( )
- **الفئة العمرية:**

أقل من 30 سنة ( ) من 31إلى 40 سنة ( )

من41 إلى 50 سنة ( ) 51 سنة فما فوق ( )

- **المستوى التعليمي:**

ثانوي ( ) جامعي ليسانس أو ماستر ( )

دراسات عليا ماجيستر أو دكتوراه ( ) أخرى ( ) حدد:.....

- **عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:**

أقل من5 سنوات ( ) من 5 إلى10 سنوات ( )

من11إلى20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )

- **الوظيفة:**

إطار ( ) رئيس مصلحة ( )

رئيس قسم ( ) أخرى ( ) حدد:.....

**الجزء الثاني:** العبارات المكونة للاستبيان

**1/** إليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة **بتقييمك لتطبيق التسيير الإستراتيجي في مؤسستكم**، لذلك يرجى التفضل بوضع إشارة (×) في الخانة الأقرب لرأيك.

| | الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| صياغة الإستراتيجية | 1 | تنتهج المؤسسة إستراتيجية واضحة. | | | | | |
| | 2 | تقوم المؤسسة بشرح هذه الاستراتيجية للموظفين بالمؤسسة. | | | | | |
| | 3 | تساهم الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المرسومة. | | | | | |
| | 4 | يتم اتخاذ التدابير التنظيمية المناسبة للإستراتيجية بالتشاور مع أصحاب المصلحة. | | | | | |
| تنفيذ الإستراتيجية | 5 | يوجد توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. | | | | | |
| | 6 | أشترك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. | | | | | |
| | 7 | تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ استراتيجيتها بالتعاون مع قائد لديه أفكار إبداعية مبتكرة. | | | | | |
| | 8 | تحرص المؤسسة على الربط بين المصالح بطرق جديدة. | | | | | |
| تقييم ورقابة الإستراتيجية | 9 | تمتلك المؤسسة نظام رقابة يتميز بالكفاءة والفعالية. | | | | | |
| | 10 | يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة. | | | | | |
| | 11 | قدرة المؤسسة على تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية والاستفادة من مزاياها. | | | | | |
| | 12 | تساعد الرقابة الإدارة العليا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مراقبة سير العملية الإستراتيجية. | | | | | |

2/ فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس **مستوى تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسستكم**، لذلك يرجى التفضل بوضع إشارة (×) في الخانة الأقرب لرأيك.

| | الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأصالة | 1 | أنجز كامل أعمالي الموكلة لي بأسلوب متطور ومتجدد. | | | | | |
| | 2 | أهتم بتقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل تستمر لفترة طويلة. | | | | | |
| | 3 | لا أتردد في تغيير موقفي عندما لا يكون صائبا. | | | | | |
| | 4 | أخطط بطرق مختلفة حتى أتمكن من تحسين أدائي المهني. | | | | | |
| الطلاقة | 5 | أملك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل طلاقة ووضوح وأستطيع صياغتها بكلمات ذات معاني مفيدة. | | | | | |
| | 6 | أستثمر خبراتي العملية السابقة للتعامل مع المواقف الجديدة. | | | | | |
| | 7 | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة. | | | | | |
| | 8 | أقدم العديد من الخيارات والبدائل التي تساهم في التعامل مع المواقف المختلفة. | | | | | |
| المرونة | 9 | أسعى للتفكير بطرق غير مألوفة لتطوير العمل. | | | | | |
| | 10 | أملك القدر على التفاوض وإقناع الآخرين. | | | | | |
| | 11 | أستفيد من كافة الإنتقادات والملاحظات الموجهة لي. | | | | | |
| | 12 | أملك القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة. | | | | | |
| الحساسية للمشكلات | 13 | أستطيع اكتشاف المشاكل المحتمل أن تحدث. | | | | | |
| | 14 | أستطيع الكشف عن وجود خلل في العمل مهما كان بسيطا وأحاول تصحيحه. | | | | | |
| | 15 | أقوم بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات قبل حلها. | | | | | |
| | 16 | أملك القدرة على إتخاذ قرارات مهمة عندما تكون المعلومات الضرورية المتاحة محدودة. | | | | | |

شكرا على حسن تعاونكم

## الملحق رقم 02: ثبات الإستبيان

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,922 | 12 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,865 | 16 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,918 | 28 |

## الملحق رقم 04: الارتباطات المعلمية

**Corrélations**

| | | تنتهج المؤسسة إستراتيجية واضحة. | تقوم المؤسسة بشرح هذه الإستراتيجية للمظفين بالمؤسسة . | تساهم الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المرسومة. | يتم إتخاذ التدابير التنظيمية المناسبة للإستراتيجية بالتشاور مع أصحاب المصلحة. | صياغة_الإستراتيجية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تنتهج المؤسسة إستراتيجية واضحة. | Corrélation de Pearson | 1 | ,739** | ,678** | ,585** | ,870** |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| تقوم المؤسسة بشرح هذه الإستراتيجية للمظفين بالمؤسسة . | Corrélation de Pearson | ,739** | 1 | ,576** | ,633** | ,867** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| تساهم الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المرسومة. | Corrélation de Pearson | ,678** | ,576** | 1 | ,542** | ,810** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| يتم إتخاذ التدابير التنظيمية المناسبة للإستراتيجية بالتشاور مع أصحاب المصلحة. | Corrélation de Pearson | ,585** | ,633** | ,542** | 1 | ,841** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| صياغة_الإستراتيجية | Corrélation de Pearson | ,870** | ,867** | ,810** | ,841** | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

**Corrélations**

| | | يوجد توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. | أشترك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. | تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ إستراتيجيتها بالتعاون مع قائد لديه أفكار إبداعية مبتكرة. | تحرص المؤسسة على الربط بين المصالح بطرق جديدة. | تنفيذ_الإستراتيجية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يوجد توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. | Corrélation de Pearson | 1 | ,435** | ,395** | ,375** | ,692** |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,001 | ,002 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| أشترك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,435** | 1 | ,631** | ,417** | ,851** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ إستراتيجيتها بالتعاون مع قائد لديه أفكار إبداعية مبتكرة. | Corrélation de Pearson | ,395** | ,631** | 1 | ,370** | ,777** |
| | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,000 | | ,003 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| تحرص المؤسسة على الربط بين المصالح بطرق جديدة. | Corrélation de Pearson | ,375** | ,417** | ,370** | 1 | ,713** |
| | Sig. (unilatérale) | ,002 | ,001 | ,003 | | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| تنفيذ_الإستراتيجية | Corrélation de Pearson | ,692** | ,851** | ,777** | ,713** | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

**Corrélations**

| | | تمتلك المؤسسة نظام رقابة يتميز بالكفاءة والفعالية. | يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة. | قدرة المؤسسة على تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية والاستفادة من مزاياها. | تساعد الرقابة الإدارة العليا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مراقبة سير العملية الإستراتيجية. | تقييم_ورقابة_ الإستراتيجية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تمتلك المؤسسة نظام رقابة يتميز بالكفاءة والفعالية. | Corrélation de Pearson | 1 | ,528** | ,401** | ,593** | ,751** |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,528** | 1 | ,689** | ,723** | ,874** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| قدرة المؤسسة على تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية والاستفادة من مزاياها. | Corrélation de Pearson | ,401** | ,689** | 1 | ,712** | ,830** |
| | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| تساعد الرقابة الإدارة العليا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مراقبة سير العملية الإستراتيجية. | Corrélation de Pearson | ,593** | ,723** | ,712** | 1 | ,906** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| تقييم_ورقابة_الإستراتيجية | Corrélation de Pearson | ,751** | ,874** | ,830** | ,906** | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

## الملحق رقم 05: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

**x1**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 43 | 78,2 | 78,2 | 78,2 |
| | أنثى | 12 | 21,8 | 21,8 | 100,0 |
| | Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

**x2**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 30 سنة | 3 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 15 | 27,3 | 27,3 | 32,7 |
| | من 41 إلى 50 سنة | 29 | 52,7 | 52,7 | 85,5 |
| | سنة فما فوق 51 | 8 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |
| | Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

**x3**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ثانوي | 13 | 23,6 | 23,6 | 23,6 |
| | جامعي (لسيانس أو ماستر) | 38 | 69,1 | 69,1 | 92,7 |
| | دراسلت عليا (ماجيستر أو دكتوراه) | 2 | 3,6 | 3,6 | 96,4 |
| | أخرى | 2 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

**x4**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 5 سنوات | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 5 | 9,1 | 9,1 | 10,9 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 25 | 45,5 | 45,5 | 56,4 |
| | أكثر من 20 سنة | 24 | 43,6 | 43,6 | 100,0 |
| | Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

**x5**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | إطار | 24 | 43,6 | 43,6 | 43,6 |
| | رئيس مصلحة | 8 | 14,5 | 14,5 | 58,2 |
| | رئيس قسم | 10 | 18,2 | 18,2 | 76,4 |
| | أخرى | 13 | 23,6 | 23,6 | 100,0 |
| | Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

## الملحق رقم 06: تحليل نتائج عبارات الإستبيان

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| تنتهج المؤسسة إستراتيجية واضحة. | 55 | 2 | 5 | 4,18 | ,696 |
| تقوم المؤسسة بشرح هذه الإستراتيجية للمظفين بالمؤسسة . | 55 | 2 | 5 | 3,96 | ,769 |
| تساهم الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المرسومة. | 55 | 2 | 5 | 4,07 | ,716 |
| يتم إتخاذ التدابير التنظيمية المناسبة للإستراتيجية بالتشاور مع أصحاب المصلحة. | 55 | 2 | 5 | 3,84 | ,938 |
| يوجد توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. | 55 | 2 | 5 | 3,95 | ,803 |
| أشترك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. | 55 | 1 | 5 | 3,25 | 1,205 |
| تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ إستراتيجيتها بالتعاون مع قائد لديه أفكار إبداعية مبتكرة. | 55 | 2 | 5 | 3,42 | ,832 |
| تحرص المؤسسة على الربط بين المصالح بطرق جديدة. | 55 | 1 | 5 | 3,91 | ,967 |
| تمتلك المؤسسة نظام رقابة يتميز بالكفاءة والفعالية. | 55 | 1 | 5 | 4,24 | ,816 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة. | 55 | 2 | 5 | 4,00 | ,816 |
| قدرة المؤسسة على تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية والاستفادة من مزاياها. | 55 | 2 | 5 | 3,93 | ,790 |
| تساعد الرقابة الإدارة العليا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مراقبة سير العملية الإستراتيجية. | 55 | 2 | 5 | 3,93 | ,879 |
| أنجز كامل أعمالي الموكلة لي بأسلوب متطور ومتجدد. | 55 | 3 | 5 | 4,09 | ,674 |
| أهتم بتقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل تستمر لفترة طويلة. | 55 | 1 | 5 | 3,85 | ,891 |
| لا أتردد في تغيير موقفي عندما لا يكون صائبا. | 55 | 2 | 5 | 4,22 | ,738 |
| أخطط بطرق مختلفة حتى أتمكن من تحسين أدائي المهني. | 55 | 3 | 5 | 4,33 | ,640 |
| أملك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل طلاقة ووضوح وأستطيع صياغتها بكلمات ذات معاني مفيدة. | 55 | 2 | 5 | 3,93 | ,879 |
| أستثمر خبراتي العملية السابقة للتعامل مع المواقف الجديدة. | 55 | 2 | 5 | 4,15 | ,650 |
| لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة. | 55 | 3 | 5 | 4,09 | ,752 |
| أقدم العديد من الخيارات والبدائل التي تساهم في التعامل مع المواقف المختلفة. | 55 | 2 | 5 | 3,91 | ,752 |
| أسعى للتفكير بطرق غير مألوفة لتطوير العمل. | 55 | 2 | 5 | 3,78 | ,786 |
| أملك القدر على التفاوض وإقناع الآخرين. | 55 | 2 | 5 | 4,02 | ,871 |
| أستفيد من كافة الإنتقادات والملاحظات الموجهة لي. | 55 | 3 | 5 | 4,18 | ,611 |
| أملك القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة. | 55 | 3 | 5 | 4,20 | ,678 |
| أستطيع إكتشاف المشاكل المحتمل أن تحدث. | 55 | 2 | 5 | 3,96 | ,793 |
| أستطيع الكشف عن وجود خلل في العمل مهما كان بسيطا وأحاول تصحيحه. | 55 | 3 | 5 | 4,05 | ,678 |
| أقوم بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات قبل حلها. | 55 | 2 | 5 | 4,13 | ,721 |
| أملك القدرة على اتخاذ قرارات مهمة عندما تكون المعلومات الضرورية المتاحة محدودة. | 55 | 2 | 5 | 3,82 | ,884 |
| صياغة_الإستراتيجية | 55 | 2,25 | 5,00 | 4,0136 | ,66042 |
| تنفيذ_الإستراتيجية | 55 | 1,75 | 5,00 | 3,6318 | ,72943 |
| تقييم_ورقابة_الإستراتيجية | 55 | 2,25 | 5,00 | 4,0227 | ,69434 |
| الإبداع_التنظيمي | 55 | 3,06 | 5,00 | 4,0443 | ,43396 |
| التسيير_الاستراتيجي | 55 | 2,08 | 5,00 | 3,8894 | ,63243 |
| الاستبيان | 55 | 2,70 | 5,00 | 3,9669 | ,46223 |
| N valide (liste) | 55 | | | | |

## الملحق رقم 07: تحليل الانحدار

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,511[a] | ,261 | ,218 | ,38378 |

a. Prédicteurs : (Constante), تقييم_ورقابة_الإستراتيجية, تنفيذ_الإستراتيجية, صياغة_الإستراتيجية

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,859 | ,335 | | 8,521 | ,000 |
| | صياغة_الإستراتيجية | -,016 | ,129 | -,025 | -,127 | ,899 |
| | تنفيذ_الإستراتيجية | ,248 | ,116 | ,416 | 2,132 | ,038 |
| | تقييم_ورقابة_الإستراتيجية | ,088 | ,130 | ,140 | ,673 | ,504 |

a. Variable dépendante : الإبداع_التنظيمي

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,485[a] | ,235 | ,221 | ,38301 |

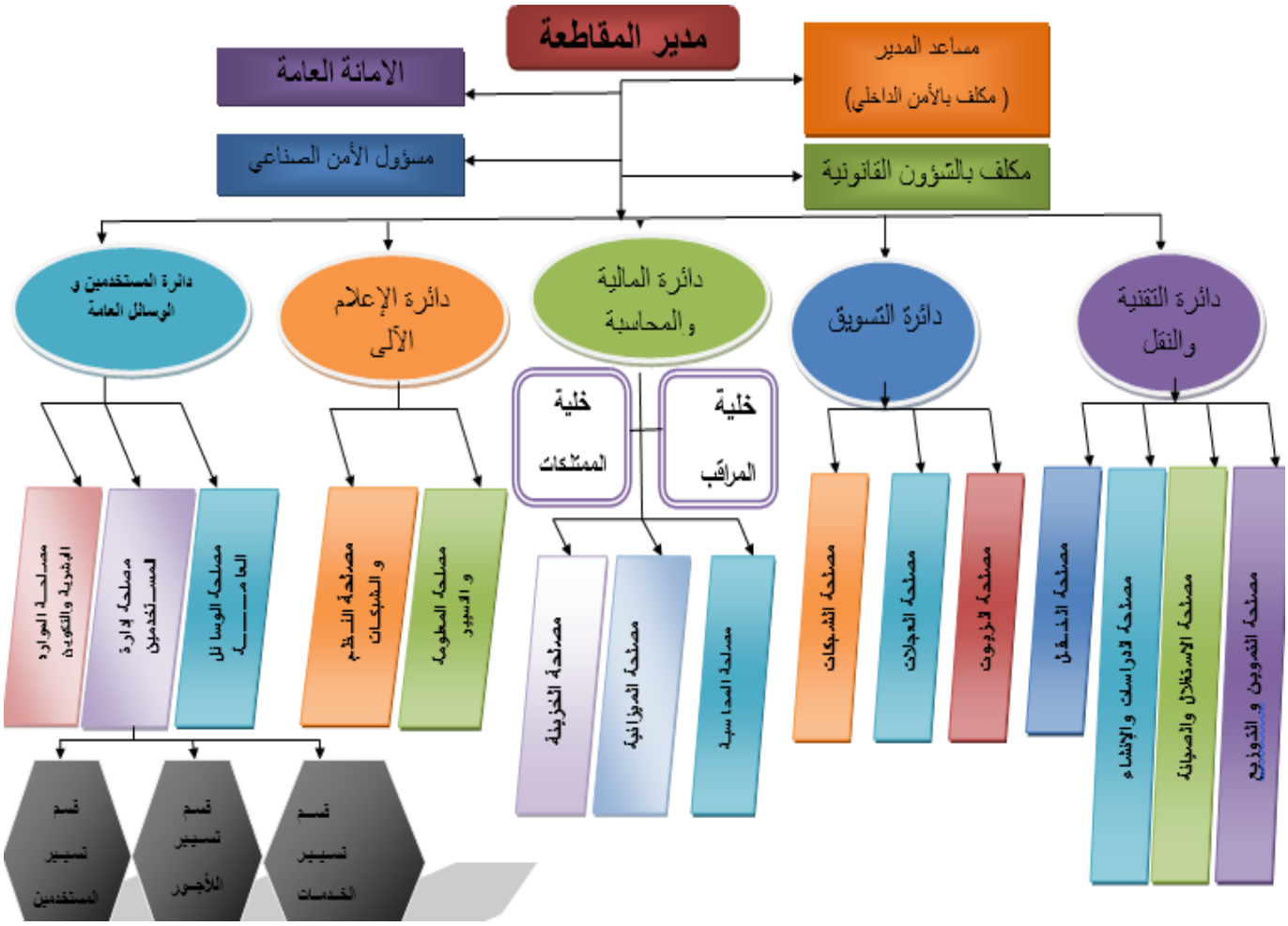
a. Prédicteurs : (Constante), التسيير_الاستراتيجي

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,749 | ,325 | | 8,468 | ,000 |
| | التسيير_الاستراتيجي | ,333 | ,082 | ,485 | 4,040 | ,000 |

a. Variable dépendante : الإبداع_التنظيمي

**الملحق رقم 08: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال بالمدية**



## الملحق رقم 09: قائمة المحكمين



استمارة التحكيم

| الرقم | الإسم واللقب | الدرجة العلمية | الجامعة | الإمضاء |
|---|---|---|---|---|
| 01 | [illegible] | أستاذ محاضر أ | [illegible] | |
| 02 | محمد بولصنام | أستاذ التعليم العالي | جامعة يحيى فارس بالمدية | أ.د محمد بولصنام |
| 03 | جمال جعفري | استاذ محاضر أ | جامعة يحيى فارس بالمدية | استاذ محاضر أ جامعة يحيى فارس بالمدية |
| 04 | موسى عمار | أستاذ | [illegible] | أ.د معوشي عمار جامعة المدية |

## الملحق رقم 10:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم : 61
المدية في: 2024/03/20

إلى السيد: المدير شركة نفطال بالمدية

الموضوع: السماح للطالبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر" **دور التسيير الإستراتيجي في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة** ".

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطالبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

| الإسم واللقب | تاريخ الإزدياد | مكان الإزدياد | رقم التسجيل |
|---|---|---|---|
| قريش سومية | 2000/04/09 | العمارية | 191932041776 |
| المسجلين في السنة :الثانية ماستر | | تخصص : إدارة الأعمال | |
| السنة الجامعية: 2024/2023 | | | |

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2024/04/25 إلى 2024/05/25.
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة
مديرية المواصلات
ك. لزرق

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
د. سليماني محمد