جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

انعكاس أبعاد الادارة الاستراتيجية على تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة حالة: مديرية الضرائب لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

شريط فائزة

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضرة قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضرة قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضرة قسم	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 –2022

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

انعكاس أبعاد الادارة الاستراتيجية على تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة حالة: مديرية الضرائب لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

شريط فائزة

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د.	أستاذ محاضرة قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضرة قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.	أستاذ محاضرة قسم	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021– 2022

كلمة الشكر

الحمد الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع لقوله تعالى " فاذكروني أذكركم وأشكروا لي ولا تكفرون " الأية 151-152 من سورة البقرة

أما بعد أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة المشرفة "**د. العيداني حبيبة**" على صبرها وايمانها بقدراتي وتشجيعها لي وإرشادها لي في كل مراحل انجاز المذكرة

وكذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا في لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذا العمل وقراءته وتقييمه وعلى كل الملاحظات التي سوف تثري البحث بمختلف جوانبه

وكذلك إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تنوير طيلة المسار الجامعي سائلة الله الكريم أن يجزيهم كل خير.

كما أتوجه بالشكر إلى كل موظفي مديرية الضرائب بولاية المدية

كما أشكر كل من مدّ لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لإكمال هذا البحث وإخراجه إلى النور

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى معنى الحب والحنانإلى بسمة الحياة

وسر الوجود إلى أغلى وأعز ما أملك إلى التي كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي إلى أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها

إلى من تكبدعناء وشقاء الحياة من أجلي الذي كان ورائي في كل

صغيرة وكبيرة الذي كان يقول "فائزة إلى الأمام" إلى أغلى الناس أبي

رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى يدي اليمنى في هذه الحياة أخي "مروان" أتمنى له كل التوفيق

والنجاح في مساره العلمي والعملي

إلى كل زميلاتي ورفيقات دربي خاصة "أسماء قادري" التي

ساندتني في إعداد هذا العمل المتواضع

- إلى بنات خالاتي: خلود- سلمى – كريمة وإلى أعز ابنت خالة

الأخت الودود التي كانت تدعمني بدعائها وتشجيعها الدائم وصبرها علي

"أمال بحة "

إلى كل أفراد عائلتي "شريط- قصير"

وإخيرا أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع

الطلبة المقبلين على التخرج

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى انعكاس أبعاد الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الإبداع التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية المدية، وتقديم الاقتراحات التي بدورها تساهم في تعزيز مفهوم الإدارة الإستراتيجية في هذه المديرية، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لاستطلاع أراء من مجتمع الدراسة الذي بلغ 150 عامل، بحيث وزعنا 50استبانة وكانت صالحة للتحليل، وبواسطة برنامج Spss الاحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها، وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب تعتمد على أبعاد الإدارة الإستراتيجية، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك تشتت في إجابات موظفي المديرية الولائية للضرائب بولاية المدية حول اعتمادهم على أبعاد الإبداع التنظيمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمة تعزى للمتغيرات: "الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي" عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha = 0.05$.

انطلاقا من النتائج خلصنا من البحث إلى مجموعة من الاقتراحات، ومن أهمها:

- ✓ على المديرية ممارسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية، وجميع العاملين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- ✓ على المديرية الاهتمام بتطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية لزيادة نسبة توافرها لما لها من مزايا عديدة تعود بالنفع على المديرية وعلى أفرادها؛
- ✓ على المديرية تسخير الإمكانات المتاحة لرعاية المبادرات الإبداعية من قبل جميع العاملين؛
- ✓ على المديرية استحداث أنظمة الحوافز، بحيث تتضمن مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الإبداع، الإبداع التنظيمي.

Abstract :

This research aims to know the extent to which the dimensions of strategic management reflect on achieving organizational creativity in the Tax Directorate of the state of Medea, and to present suggestions that in turn contribute to strengthening the concept of strategic management in this Directorate. The community, which reached 150 workers, so that we distributed 50 questionnaires and they were valid for analysis, and by means of the statistical program Spss, the data obtained was analyzed, and at the end of the research we reached a set of results, the most important of which are:

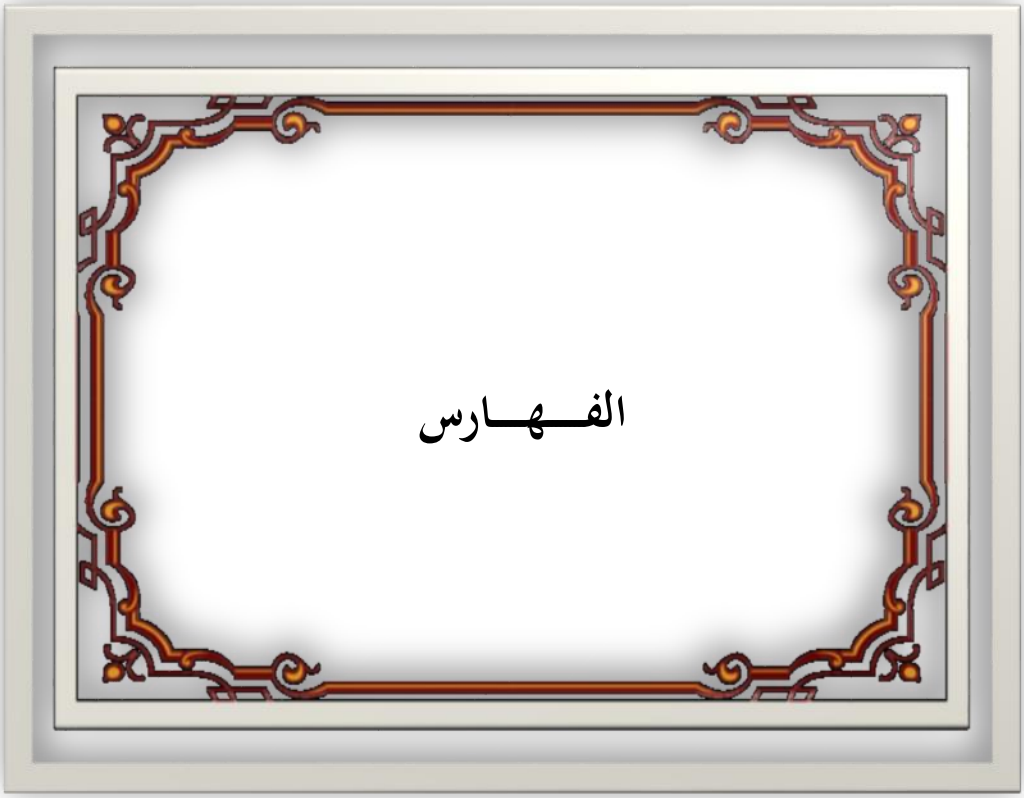
- ✓ There is approval by the study sample that the Tax Directorate depends on the dimensions of strategic management, and this is individually and entirely.
- ✓ There is a dispersion in the answers of the employees of the Tax Directorqte of the state of Medea about its dependence on the dimension of organizational creativity.
- ✓ There are no statistically significant differences about the contribution of strategic management to enhancing organizational creativity in the organization due to the variables: "gender, age, years of experience, educational level" at the level of statistical morale = 0.05.

Based on the results, we concluded from the research to a set of suggestions, the most important of which are:

- ✓ The Directorate must practice the concept of strategic management with administrative leaders and all employees, to achieve its strategic goals.
- ✓ The Directorate should pay attention to the application of strategic management dimensions to increase its availability in it, because of its many advantages that benefit the Directorate and its members.

- ✓ The Directorate must harness the available capabilities to sponsor creative initiatives by all employees.
- ✓ The directorate should introduce incentive systems, which include measures of employees' creative abilities and traits.

Keywords: strategy, strategic management, creativity, organizational creativity.



الفـــهـــارس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
مستخلص باللغة العربية	**I**
مستخلص باللغة الانجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**V**
قائمة الجداول	**VIII**
قائمة الأشكال	**X**
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: المقاربة النظرية للإدارة الإستراتيجية	
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية	**3**
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية	5
المطلب الثالث: تحديات الإدارة الاستراتيجية	7
المبحث الثاني: جوهر الإدارة الإستراتيجية	9
المطلب الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي	9
المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	11
المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	16
المبحث الثالث: العمليات المحورية للإدارة الإستراتيجية	**19**
المطلب الأول: تحديد الموقف الإستراتيجي	19
المطلب الثاني: عمليات التنفيذ الإستراتيجي	22
المطلب الثالث: عملية الرقابة الإستراتيجية	25
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: إطار مفاهيمي حول الابداع التنظيمي	
تمهيد الفصل	**30**
المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع التنظيمي	**31**

المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي	31
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الإبداع التنظيمي	34
المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي	36
المبحث الثاني: آليات تطبيق الإبداع التنظيمي	**40**
المطلب الأول: مراحل الإبداع التنظيمي	40
المطلب الثاني: العوامل المحفزة للإبداع التنظيمي.	43
المطلب الثالث: استراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته	45
المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع التنظيمي	**48**
المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الإبداع التنظيمي	48
المطلب الثاني: العلاقة المحورية بين الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي	50
خلاصة الفصل	55
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المدية	
تمهيد	58
المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية	**59**
المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية	59
المطلب الثاني: التدرج الإداري للمديرية	59
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والوظيفي لمديرية الضرائب لولاية المدية	60
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**63**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	63
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)	65
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة	70
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض	73
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	73
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة	83
خلاصة الفصل	**88**
الخاتمة	**90**
قائمة المراجع والمصادر	**95**

الملاحق	108

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	يمثل مصفوفة Swot	22
1 - 2	نماذج خاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي	41
3-1	درجات مقياس ليكارت الخماسي	64
3-2	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا البعد	65
3-3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل البيئي والدرجة الكلية لهذا البعد	66
3-4	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التنفيذ الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا البعد	66
3-5	معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد التقييم الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا البعد	67
3-6	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد	67
3-7	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة والدرجة الكلية لهذا البعد	68
3-8	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد	68
3-9	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد	69
3-10	معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	69
3-11	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل	70
3-12	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	71
3-13	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	71
3-14	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	72
3-15	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	73

3-16	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول التوجه الإستراتيجي	74
3-17	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني التحليل البيئي	75
3-18	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد التنفيذ الإستراتيجي	76
3-19	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع بعد التقييم الإستراتيجي	78
3-20	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الأصالة	79
3-21	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الطلاقة	80
3-22	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث المرونة	81
3-23	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع الحساسية للمشكلات	82
3-24	معامل الإرتباط Spearman بين الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي	83
3-25	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس	85
3-26	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	85
3-27	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى العلمي	86
3-28	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة	87

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	نموذج القوى الخمس لـ (**Porter**)	14
1-2	يمثل مخطط لسلسلة القيمة	18
2-1	أبعاد الإبداع التنظيمي	37
3-1	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	61
3- 2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	71
3-4	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	72
3-5	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	73

مقدمـــة

أصبح العالم اليوم منفتح على مصراعيه بسبب التكنولوجيا المتقدمة، وهذا ما أدى إلى ظهور بما يسمى بمنظمات الأعمال التي أصبحت تعمل في ظل بيئة عدم التأكد، ما جعلها تتعرض لتحديات كثيرة. هذه الأخيرة فرضت على المنظمات الراغبة في البقاء والاستمرار البحث عن أساليب إدارية أكثر تطورا تتماشى مع التطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

اهتم الباحثون والمتخصصون في مجال إدارة الأعمال بالإدارة الإستراتيجية كنظام يعمل على تبني مجموعة من المفاهيم تساعد المنظمة على دراسة جميع المتغيرات التي تُحدثها البيئة التنافسية، وذلك من خلال استشعار ورصد الفرص واقتناصها وفق مبدأ الأسبقية مقارنة بالمنافسين، وتجنب أو الحد من آثار التهديدات التي تشكلها مجمل تصرفات المنافسين وتقليص وقت استجابة المنظمة للأحداث البيئية.

إشكالية البحث

من أجل التكيف مع هذه التحديات، أصبح الاعتماد على الموارد البشرية المبدعة في مجالات شتى من المتطلبات لا غنى عنها إذا ما أرادت المنظمات تحقيق ثلاثية البقاء، النمو والاستمرار. لذا يقع على عاتق الإدارة ضرورة الاهتمام بالإبداع التنظيمي، حيث أثبتت الدراسات العلمية على أن الإبداع التنظيمي له دور كبير في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، وإحداث تغييرات جوهرية في عملياتها الإدارية. بناءا على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة أبعاد الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي؟ وما واقع ذلك بمديرية الضرائب لولاية المدية؟

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الآتية:

1. ما لمقصود بأبعاد الإدارة الإستراتيجية وما مدى مساهتها في تحقيق الإبداع التنظيمي؟
2. ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وأبعاد الإبداع التنظيمي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي للمتغيرات الشخصية عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha = 0.05$؟

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا مجموعة من الفرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

1. أبعاد الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مخرجات تلاءم القرارات الإدارية، والتي تسهم في زيادة روح الإبداع لدى العاملين.

2. درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على أبعاد الإدارة الإستراتيجية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد، وهي 3.

3. درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على أبعاد الإبداع التنظيمي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد، وهي 3.

4. هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين أبعاد الادارة الاستراتيجية وأبعاد الإبداع التنظيمي.

5- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)، عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha = 0.05$.

أهمية البحث

- تكمن أهمية البحث في أنه يّعد من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال؛ إذ يتناول مفهومين مهمين: أبعاد الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي؛
- كما تكمن أهمية البحث في محاولة معرفة مدى تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مديرية الضرائب لولاية المدية؛ كون هذه الأبعاد الموجهه الرئيس في عمليات الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى معرفة مدى تطبيق الإبداع التنظيمي في مديرية الضرائب، باعتبار أن الإبداع المحفز الداعم للعاملين ،مما يدفعهم إلى تقديم ما لديهم من مهارات وخبرات بطريقة تساعد الإدارات العمومية بالخصوص على تقديم خدمات ذات جودة للعميل الخارجي؛
- كما تكمن أهمية البحث بأنه يعتبر بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في أبعاد الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية المدية؛
- التوسع في مفهوم الإبداع التنظيمي لاختلاف توجهات الباحثين نحوه؛
- الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يأتي:

- الميل الشخصي للبحث في الموضوع؛
- نظرا لتلاؤم موضوع البحث مع تخصص إدارة الأعمال لأهمية موضوع الإدارة الإستراتيجية بأبعادها؛ وكذا الإبداع التنظيمي وخاصة في المجال الإداري.
- تشجيع الباحثين على تناول مثل هذه الدراسة في ظل التغيرات البيئية الحاصلة.

منهج وأدوات البحث

في هذا البحث سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الإعتماد على الأدوات التالية:

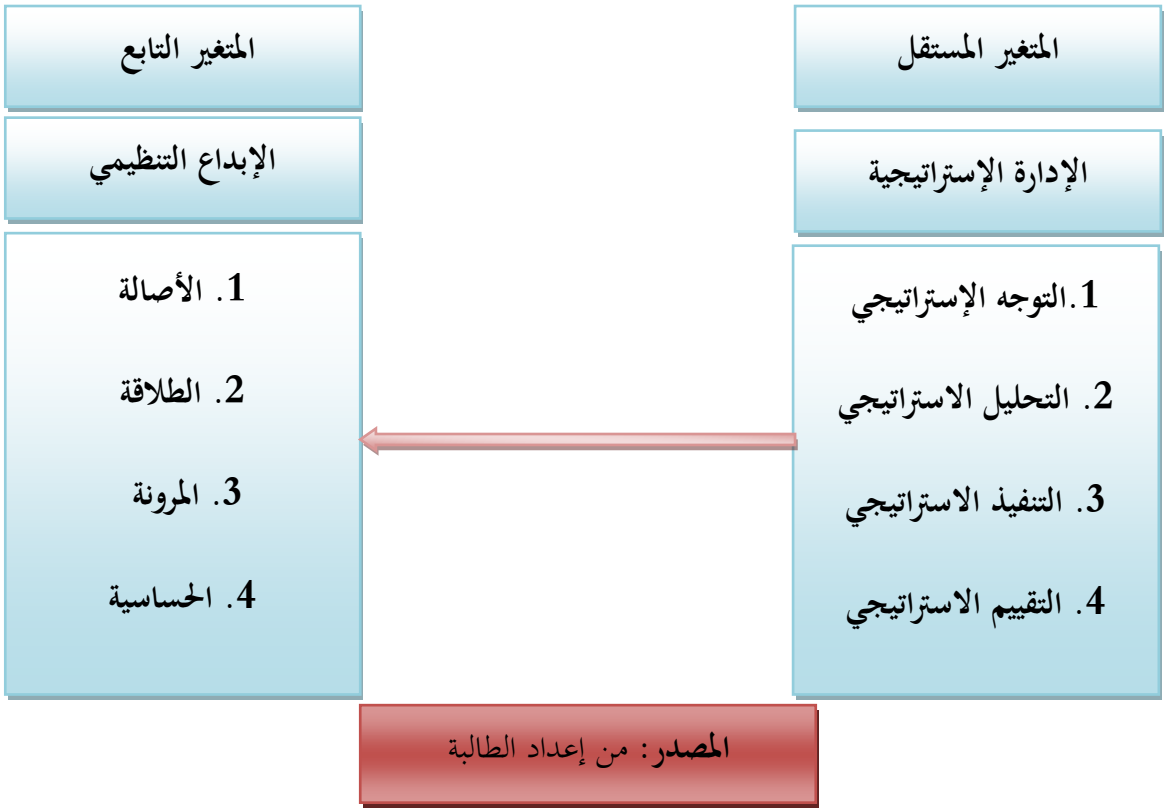
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر؛
- تصميم استبيان للإطاحة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع؛
- إستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية برنامج "Spss".

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على العاملين لمديرية الضرائب لولاية المدية.
- **الحدود الزمانية:** حدد المجال الزمني: في هذا البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية (2021-2022)
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في فئة العمال بمديرية الضرائب لولاية المدية، حيث تقدر عينة الدراسة ب 60 شخص عامل بالمديرية.

نموذج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي بين متغيرات البحث المستقل والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه، التحليل البيئي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي)، أما المتغير التابع فهو الابداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات).



صعوبات البحث:

تتمثل صعوبات البحث في بعض النقاط الآتية:

- صعوبة توزيع الاستبيان على عينة الدراسة نظرا لتزامن دراستنا مع شهر رمضان الفضيل؛
- قلة المراجع بالخصوص تلك المتعلقة بمتغير الإبداع التنظيمي؛
- نقص الاستجابة من طرف موظفي مديرية الضرائب بسبب نقص الفهم لموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة والتي لها علاقة مع موضوع الدراسة:

- **حول إدارة الإستراتيجية:**

1.عمر أقاسم، الشيخ ساوس، **واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار**، مجلة الحقيقية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد14، العدد 32، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2015. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية

الآتية: ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالجزائر وبالخصوص في ولاية أدرار؟ وخلصت في الأخير إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة عن تدني مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة حيث سجلت متوسط 2.52، و2.32.
- تبين كذلك شبه غياب مجال تكوين الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- كذلك تدني مجال تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، كنتيجة حتمية للنتائج المتوصل إليها سابقا.

2.سامية أحمد حسن زايد، **أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قناة السويس، مصر، 2016، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية: هل يوجد تأثير للإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة؟ وخلصت في الأخير إلى النتائج التالية:

- أسفرت النتائج العامة على أن مصلحة الضرائب بها تفاوت في: تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما أوضحه التحليل الاحصائي من خلال حساب الأوساط الحسابية ومعاملات الارتباط.
- أسفرت الدراسة عن وجود فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لأبعاد الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على التغيير التنظيمي نظرا لتنوع العوامل الديمغرافية.
- ضعف القناعة لدى الإدارة العليا بتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى عدم الاهتمام بدعم نظم الإدارة الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة لما يحتاجه الفكر الاستراتيجي من متطلبات ومقومات ضرورية للتطبيق.

- **الإبداع التنظيمي:**

1. فراس علي عبد الله الحميش، **ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن**، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019/2018، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: ما أثر ممارسة إدارة الجودة بأبعادها (التحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناء على المعلومات، ودعم الإدارة العليا والتركيز على العميل) على الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة والطاقة والحساسية للمشكلات والمخاطرة والمرونة) في المشاريع المتوسطة والصغيرة في الأردن من وجهة نظر العاملين في المشاريع؟ : وخلصت في الأخير إلى النتائج التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة بأبعاده في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) التحسين المستمر في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) لإتخاذ القرارات بناءا على المعلومات في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

2.حسين يحي عسيري، سعيد محفوظ على تومي، **أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة: دراسة حالة مستشفى طرفي**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 07، العدد 02، جامعة مدينة السادات، مصر 2020. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية: ما مدى تأثير الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة في مستشفى طرفي؟ وخلصت في الأخير إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة الدراسية لمستوى جودة الخدمة المقدمة في مستشفى طرفي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$) في الإبداع التنظيمي بين الموظف ونائب المدير لصالح نائب المدير.

*** التعقيب على الدراسات السابقة**

من خلال الإشكاليات التي تناولتها الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقا، نجد أنها عالجت جوانب تشبه الموضوع قيد الدراسة. حيث أكدت الدراسات السابقة بالنسبة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية على أهمية تطبيقها في المجال الإداري بالخصوص حتى تضمن المنظمة نجاحها، أما بالنسبة لمفهوم الإبداع التنظيمي فقد أكدت الدراسات السابقة له، إن الإبداع في المنظمة ضرورة لا اختيار، فكلما طبقت المنظمة مفهوم الإبداع بطريقة تتلاءم مع مناخها التنظيمي كلما أثر إيجابيا على مردودية العمل. والشيء الذي ميز هذه الدراسة أنها جمعت بين المفهومين وأكدت على ضرورة تطبيق كل من الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المنظمات من أجل ضمان بقائها في ظل السبق التنافسي.

هيكل البحث

لمعرفة مدى مساهمة أبعاد الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي، وعلى ضوء ذلك يتم تقسيم البحث إلى جانبين: نظري والآخر تطبيقي، بحيث سيتم تقسيم الجانب النظري إلى فصلين:

- الفصل الأول بعنوان: **المقاربة النظرية للإدارة الإستراتيجية**، الذي يحتوي على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الأول على ماهية الإدارة الإستراتيجية، مع الإشارة إلى مفهومها، الأهمية، الأهداف وأهم التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية. أما المبحث الثاني: فسنتطرق فيه إلى التوجه الإستراتيجي بتحديد كل من رسالة، رؤية، أهداف، قيم المنظمة والتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، اما المبحث الثالث فسنتعرف على مراحل الإدارة الإستراتيجية بحيث سنتناول فيه: تحديد الموقف الإستراتيجي بتحديد تحليل Swot وعملية التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

- الفصل الثاني : سيكون بعنوان: **إطار مفاهيمي حول الابداع التنظيمي**، والذي سنتطرق من خلاله إلى ثلاثة مباحث؛ حيث سنشير في المبحث الأول إلى أساسيات الإبداع التنظيمي؛ والذي يتضمن مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي، المصطلحات المتقاربة لمفهوم الإبداع، الأهداف، الأهمية والمبادئ، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى آليات تطبيق الإبداع التنظيمي، ونخص بالذكر مراحل الإبداع التنظيمي منها : "نموذج والاس ونموذج ويست"، العوامل المحفزة للإبداع التنظيمي ومعوقاته. بينما يتضمن المبحث الثالث سنشير إلى العلاقة المحورية بين الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي، ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية لتعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات.

- أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول فيه إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ذات طابع عمومي وهي: مديرية الضرائب لولاية المدية، فسيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول يتضمن تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما البحث الثالث يتم فيه تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

وفي نهاية البحث، يتم تلخيص أهم النقاط التي تضمنها البحث، وهذا يتم التطرق إليه في الخاتمة والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

المقاربة النظرية للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

مما لا شك فيه أن الإدارة الصحيحة هي المفتاح الجوهري لنجاح المنظمات – في ظل التحولات والتطورات المتداخلة والمتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية- لأنها قادرة على استغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق أهدافها. فالتحدي الرئيسي للمنظمات هو التحدي الإداري الذي يواجه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها، وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا، التي تنبغي أن تكون على دراية عالية من الوعي والإدراك في إتباع الأساليب العلمية.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الطريق الذي يُحدد التوجهات الأساسية لمنظمات الأعمال للتعامل مع التغيرات والتحديات البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق المكاسب في ظل الصراعات التنافسية في بيئة العمل من خلال مجموعة من العمليات المحورية.

تأسيسا على ما سبق، يمكن دراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية وتبيان أهميتها عبر المباحث الآتية :

- **المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية**
- **المبحث الثاني: جوهر الإدارة الإستراتيجية**
- **المبحث الثالث: العمليات المحورية للإدارة الإستراتيجية**

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

أصبحت الإدارة الإستراتيجية مطلبا أساسيا بالنسبة للمنظمات الراغبة في تحقيق الأسبقية التنافسية، بما يواكب التغيرات الحاصلة في بيئتها، وعليه سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بطبيعة الإدارة الإستراتيجية، من حيث مفهومها، خصائصها، أهميتها وأهدافها وصولا إلى أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية باختلاف توجهاتهم الفكرية، وفيما يأتي نحدد طبيعة هذا المصطلح.

أولا–تعريف الإستراتيجية: سنحاول استعراض أهم التعاريف الخاصة بالإستراتيجية لأنها كثيرة ومتنوعة:

- الإستراتيجية هي:" كلمة اشتقت من الكلمة اليونانية (ستراتيجيوس: Strategos)، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الإستراتيجية. لقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة، ونظم وتكنولوجيا المعلومات...إلخ)."[1]
- في علم الإدارة عرفها (Tomas) بأنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية."[2]
- تعرف أيضا على أنها: " تحديد الأهداف والجوانب الخاصة بأحد المشروعات على المدى البعيد، والاستفادة من سلسلة من الأفعال والتخصيصات المتاحة من خلال الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف."[3]

ثانيا– تعريف الإدارة الإستراتيجية: لقد توسع الباحثون في إعطاء تعاريف مختلفة للإدارة الإستراتيجية، وذلك على حسب مستويات أو أهداف هذه الأخيرة، نذكر منها:

---

[1] . مجد صقور، رعد الصرن، **الإدارة الإستراتيجية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص9.

[2]. عبد القادر محمد الأسطة، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، المنهل للنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص9.

[3]. مايكل آرمسترونج، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2020، ص35.

- تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تطوير أو تكوين إستراتيجية، أو استراتيجيات فاعلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية."[1]
- يؤكد كل من (**Thompson § Strickland**) أن الإدارة الإستراتيجية هي: " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة."[2]
- الإدارة الإستراتيجية تعني:" قيام الإدارة العليا بالمنظمة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة، لتحقيق بعض النتائج المرغوب فيها على مستوى المنظمة ككل. وتحاول الإدارة الإستراتيجية خلق درجة عالية من التكامل بين الوظائف المتخصصة بالمنظمة: الإنتاج، التمويل، التسويق...إلخ أو الوحدات المكونة لها."[3]
- تمثل الإدارة الإستراتيجية: " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة؛ بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا صياغة، تطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ."[4]

من خلال التعاريف سابقة الذكر، يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا الإدارة الإستراتيجية على أنها: تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها على المدى البعيد، وتحديد علاقاتها المتوقعة مع بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية مؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها وتقويمها بطريقة تضمن استمرارية ونجاح المنظمة في ظل بيئتها التنافسية.

ثالثا–خصائص الإدارة الإستراتيجية: للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص، يؤدي عدم معرفتها أو تجاهلها إلى عدم فاعلية الإدارة الإستراتيجية، ويفترض أن يكون أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأفراد الإدارة بصفة خاصة على علم وفهم بتلك الخصائص، وأخذها في الإعتبار عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية. ومن أهم تلك الخصائص:[5]

---

1. سعد علي العنزي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص47.
2. مؤيد سعيد السالم، **الإدارة الإستراتيجية:الأصول والأسس العلمية**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص25.
3. محمد علي سالم، **الإدارة الإستراتيجية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص13.
4. عبد القادر شتيح، محمد بداوي، **أثر الذكاء الاقتصادي على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ضوء الموقع التنافسي كمتغير وسيط**، مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020، ص612.
5. رشيد قوادري، **مدى فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس"باتيسيك غرب" بعين الدفلى**، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021، ص509.

1. أن الإدارة الإستراتيجية تدور حول الأهداف والتي يفترض أن تكون أكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن ثم فهي تتطلب إتباع المنهج العلمي في التفكير؛
2. أن تعتمد على مدخل النظم التي تبنى على المخرجات المستهدفة؛
3. التفاعل المتواصل والمتوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية؛
4. ضرورة المتابعة والتقويم المستمر التي تستند على تدفق مستمر للمعلومات، التي بها تتمكن المنظمة من التفاعل الفعال مع مصادر الخطر المتعددة التي يمكن أن تقلل من فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ما لم يتم التعامل معها بنجاح.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية العنصر الفعال في المنظمة والموجه الرئيسي لطموحاتها وتصوراتها المستقبلية، حيث تشير الدراسات إلى ضرورة تبني منظمات الأعمال لهذا المصطلح لما له من دور كبير في تحقيق التميز.

أولا– أهمية الإدارة الإستراتيجية: تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها. وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المنظمات يساعدها على تحقيق الآتي:[1]

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات؛
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية؛
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً؛
- تسهم في تحديد الفرص، ووضع الأسبقيات والمناسبة لاستثمارها؛
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة؛

---

[1]. محمد شتيح، **الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2016، ص ص104-105.

- صياغة مهمة ورسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارة محدّدة تعكس غرضها الرئيسي، فلسفتها وأهدافها؛
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

ضف إلى ذلك:[1]

- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية؛
- تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل؛
- تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي، أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة؛
- تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ثم تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛
- تساعد في تحديد توجهات المستقبل؛ إلى أين تتجه المنظمة؟؛
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية، وكذلك المشكلات المتوقعة.

ثانيا– أهداف الإدارة الإستراتيجية: تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، أو مستوى المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة، وعليه فإن الغايات المرجوة من عملية الإدارة الإستراتيجية هي:[2]

- المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها؛
- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل، البرامج، السياسات وتحديد الموارد المتاحة وفقا لهذه الأولويات؛

---

[1]. موسى الكاظم محمد أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة خلال 2011–2016**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2017، ص ص34-35.

[2]. إكرام زغود، **أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي–Bea- بأم البواقي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2020-2021، ص ص18-19.

- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛ وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الإعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الإستراتيجية؛
- إختيار مقياس موضوعي يساهم في الحكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط لها، حيث تُعد الإدارة غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المنظمة؛
- متابعة السوق والبيئة التي تحيط بالمنظمة من أجل الحصول على أفضل الفرص، والأرباح التي تشكل عوائد مالية وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنظمة؛
- الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنظمة، ثم تحليلها لدراسة الإستراتيجيات المتعلقة بالمنظمات الأخرى.

ضف إلى ذلك:[1]

- تحديد الأوليات والأهمية النسبية للسياسات وتخصيص الموارد طبقا للأهمية؛
- تحديد المعيار الموضوع لتقييم كفاءة المنظمة، وإدارتها وتطوير كفاءتها؛
- تحليل البيئة الخارجية باعتبارها المعيار الأساسي لاستغلال الفرص ومقاومة التهديدات؛
- تسهيل عملية الاتصال، والتنسيق بين الإدارات من خلال وضع معايير مرنة؛
- تحليل المتغيرات المتوقعة على المشكلات، والعمل على مواجهتها وتجنب وقوعها.

المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإستراتيجية

يمكن ذكر أبرز هذه التحديات في النقاط الآتية:[2]

- **عدم استقرار السوق:** أصبحت ظاهرة عدم الاستقرار البيئي لاسيما السوق العالمي، وتذبذبات مؤشراته الاقتصادية من: أسعار المواد، البترول، الطاقة، نسب الفوائد، تقلب صرف العملات، وقيم السلع والمواد الأولية ونصف المصنعة، الأمر الذي يلقي على كاهل الدول والمنظمات أعباء اقتصادية ومالية وتجارية متباينة، وتشويش ضبابي كثيف على صورة التوقعات المستقبلية والتنبؤ بمتغيراتها، مما يُعقدّ التشخيص والتحليل البيئي عند الإدارات العليا ويضاعف من حدة التهديدات والمخاطرة.

---

[1]. حاضر صباح شعير، **دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2019، ص379.

[2]. أكرم سالم الجنابي، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص54-55.

- **المنافسة الحادة:** بلا شك وإزاء هذه المتغيرات الكبيرة؛ لاسيما في تسارع دورة حياة المنتج، التكنولوجيا وتجدد نماذجها، وأجيالها، وطرحها بصورة سريعة في السوق العالمية وضع الشركات الكبرى أمام سباق ومنافسة عالمية، جعلها تعتمد على الإدارة الإستراتيجية، وعلى مداخلها الجديدة، تطبيقاتها الإبداعية، وابتكاراتها المستمرة ونماذجها المتطورة، مثل: الكفايات الجوهرية، إدارة المعرفة، بطاقة التقييم المتوازن للأداء ،مدخل إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة.. وغيرها.
- **المنظمة المتعلمة:** إن ظهور المنظمة المتعلمة على أساس إدارة المعرفة التي طرحت تفعيل عملياتها، وبخاصة مشاركة المعلومات وتراكم الخبرات والمعارف بين العاملين بمختلف مستوياتهم، انعكس بشكل أكيد على تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وهو ما أضاف قيما تنافسية مهمة وجوهرية في حوزة القيادات الإستراتيجية، وأساليب البحث والتطوير والإمكانيات المتجددة في ابتكار المنتجات، ومضاعفة الثروة وتكوين الميزة الإستراتيجية المستدامة.
- **تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:** إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كما ونوعا ساهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية والتقنيات المستخدمة في أجهزة الاتصالات.[1]
- **نقص الموارد:** من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على الموارد الأولية بطريقة عقلانية وإقتصادية، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.[2]
- **التحالفات الإستراتيجية:** إن حاجة المنظمات للحصول على مزايا تنافسية في الأجل الطويل، هي السبب الرئيس لسعيها لعقد تحالفات إستراتيجية، خاصة مع المنظمات العاملة في الأسواق العالمية. ومن الأسباب التي تؤدي إلى عقد مثل هذه التحالفات نذكر[3]:
  - تخفيض تكلفة التبادل والمخاطرة؛
  - التغلب على القصور الموجود لدى بعض المنظمات في بعض الموارد الإستراتيجية؛
  - نقص الموارد الخاصة بإحدى المنظمات واعتمادها على المنظمة الأخرى للحصول على احتياجاتها؛
  - اكتساب المعرفة، والمقصود بالمعرفة هنا تلك المعرفة التي لا يمكن الحصول عليها بالترخيص؛

---

[1]. فاروق راشد، خولة خليل، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري: دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار(Cpa-Bna-Badr)**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2019-2020، ص10.

[2]. محمد محمد السيد الطوخي، **الإدارة الإستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ**، مجلة كلية التربية، المجلد 106، العدد 02، جامعة المنصورة، مصر، 2019، ص1193.

[3]. حبيبة العيداني، **اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018، ص 5.

- تكوين علاقات قوية مع الموردين والعملاء، حيث تعمل هذه المنظمات على تقديم قيم جديدة لعملائها التي تدعم علاقات المنظمة بمورديها وعملائها؛
- تنمية العلاقات بين المنظمات بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية بطريقة أفضل، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح.

المبحث الثاني: جوهر الإدارة الإستراتيجية

لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة الإستراتيجية، تقوم هذه الأخيرة على مجموعة من الأبعاد المترابطة فيما بينها، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى هذه الأبعاد بالشكل المفصل بدءا بتحديد التوجه الاستراتيجي ووصولا إلى تحليل البيئة الداخلية.

المطلب الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي

يختص هذا المطلب ببيان أفكار عامة حول مفهوم التوجه الإستراتيجي، ومكوناته على النحو أدناه:

أولا– مفهوم التوجه الإستراتيجي

يُعدّ التوجه الإستراتيجي من المتغيرات المهمة في الإدارة الإستراتيجية، فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن بيئة الأعمال، وهكذا فإن التوجه الإستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الإستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية.[1]

اختلفت تعريفات التوجه الإستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وفيما يلي أهمها:

–يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه: " أداة لتنسيق جهود المنظمة، من خلال رسم أساس لتحقيق الإتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها."[2]

– التوجه الإستراتيجي هو:" مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟)، وتوضع هذه الإستراتيجيات بفهم ماهية

---

[1]. ميرنا أبو نجم، **أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017-2018، ص7.

[2]. عبد الوهاب أحمد علي جنّدب، **أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص17.

الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية على مستوى الأعمال.[1]

- إن التوجه الإستراتيجي للمنظمة يمثل " فلسفة تنظيمية تؤمن بها المنظمة تعمل على تنبيه متخذي القرار إلى الفرص البيئية، من خلال تركيز الاهتمام على المظاهر المهمة في البيئة بقدر تعلق الأمر بميدان عمل تلك المنظمة.[2]

ثانيا– مكونات التوجه الإستراتيجي

تتمثل مكونات التوجه الاستراتيجي في العناصر الآتية:

1– الرسالة: هي السبب لوجود المنظمة والغرض منها أي مبرر وجودها واستمرارها، وهي أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها، ولابدّ أن تتسم الرسالة بالشمولية التي تتضمن الكلمات الملخصة وواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأعمالها وأنشطتها.[3]

1–1– عناصر رسالة المنظمة: أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر المكونة لرسالة المنظمة، من بينها الدراسة التي أجراها(**David**)، والتي توصل من خلالها إلى أن العناصر الأساسية لرسالة المنظمة تتمثل في تسع عناصر، وهي موضحة في التساؤلات التالية:[4]

- العملاء: من هم عملاء المنظمة؟
- المنتجات: ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
- الأسواق: أين تتنافس المنظمة على منتجاتها؟
- التكنولوجيا: ما هي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المنظمة؟
- البقاء/ النمو/ الربحية: ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
- الفلسفة والإيديولوجيا: ما هي القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ومناخ عملها؟
- المفهوم الذاتي: ما هي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية؟
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟
- العاملين: ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين؟

---

1. خديجة رماضنة، **أثر الإضطراب البيئي على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار–بسكرة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2019–2020، ص2.
2. إحسان دهش جلاب، **دور التوجه الإستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2013، ص44.
3. مجد صقور، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وأساسيات**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص23.
4. صونيا كيلاني، **مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر،2019، ص46.

2- الرؤية: تعرف الرؤية بأنها المستقبل الحقيقي للمنظمة، ويجب أن تتصف بالواقعية لأنها تحدد التوجه الإستراتيجي للمنظمة عن طريق البحث عن إجابات لعدد من التساؤلات منها: ما مستقبل المنظمة؟ ما الذي ستكون عليه؟ وما يجب أن تكون عليه؟. وتشير هذه التساؤلات إلى التوجه الذي تريد المنظمة السير فيه مستقبلا وإلى أين ستنتهي المنظمة إذا ما استمرت في أنشطتها الحالية.[1]

3- الأهداف: تعرف على أنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق الأهداف الإستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات المادية والبشرية والمالية.[2]وتتمثل تلك الأهداف في تطوير وزيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة، ويمكن قياسها وتحقيقها؛ أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل.[3]

4- القيم: تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الأعمال، وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية، والتي تعتبر من المكونات الأساسية وموردا يبنى خلال فترات زمنية طويلة؛ كون هذه القيم تمثل الاعتقادات حول أنواع أهداف أعضاء المنظمة التي يجب متابعتها، وأيضا المقاييس الملائمة لسلوك أعضاء المنظمة التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف. وتعرف أيضا على أنها مجموعة المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وتعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. مما سبق نستنتج أن القيم عبارة عن قواعد إرشادية يعبر عن نظرة المنظمة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، لينعكس أدائها عند تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وتنفيذه، ومن ثم تحقيق أهدافها.[4]

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

---

1. هدى روحاني، **دور جودة المعلومات المحاسبية في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة استبيانية لعينة من محاسبي ومديري وكالة توزيع الكهرباء والغاز أم البواقي**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017-2018، ص42.
2. وهيبة بالرابح، **دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الإستراتيجي: دراسة حالة المديرية الجهوية لسوناطراكTFT بولاية إليزي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص12.
3. تهاني صالح زكي طولان، سيد محمد جاد الرب، أحمد عوض محمد عطية، **أثر عوامل الإستشراف (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، جامعة قناة السويس، مصر، 2021، ص10.
4. وهيبة بالرابح، **مرجع سابق الذكر**، ص12.

إن فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطا أساسيا لنجاحها واستمرارها؛ أي هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على جمع، وتحليل وفحص المعلومات ذات العلاقة لتمييزها عن منافسيها.

أولا– مفهوم تحليل البيئة الخارجية: إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها جعل عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة:

- تعرف على أنها:" مجموعة من العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة، والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقهُ من فرص، أو تحديات تؤثر في أدائها."[1]
- يشير تحليل البيئة الخارجية إلى:" تحليل مجمل المكونات والأبعاد التي تقع المنظمات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلاله علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة."[2]
- تعرف البيئة الخارجية بأنها " المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة. والبيئة الخارجية للمنظمة تصنف إلى بيئة عامة، وبيئة خاصة. ويأتي التفريق بينهما في الطريقة التي تؤثر بها تلك العوامل على المنظمة."[3]

ثانيا– مكونات البيئة الخارجية للمنظمة: تتكون البيئة الخارجية من:

1– البيئة الخارجية العامة: تعرف بأنها: "جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وليس على بعضها، أي أنّ تأثيرها لا يقتصر على المنظمات دون أخرى، كما أنه يصعب إلى حد كبير السيطرة عليها".[4] وتُعرف هذه العوامل بـ: **Pestel** .[5] وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

- **العوامل السياسة:** تعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية، والتي تؤثر على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق مختلفة، وتتمثل في: التدخل الحكومي، درجة الإستقرار السياسي ....[6]

---

1. صلح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص104.
2. إبراهيم خيري، عبد الحق حمدي، **عمليات الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال: بناء تصور مقترح**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019-2020، ص3.
3. مجد صقور، **مرجع سابق الذكر**، ص36-37.
4. شريف غياط، إبتسام سلاطنية، **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2020، ص485.
5. صائل وليد يوسف عمرو، **تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص12.
6. إبتسام مخناش، **التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار: دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسطيف1، الجزائر، 2014-2015، ص32.

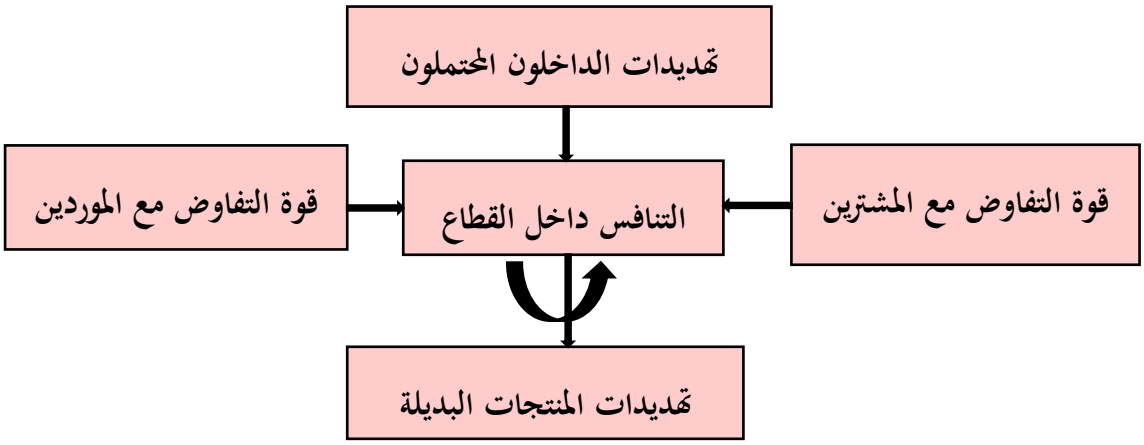
- **العوامل الاقتصادية:** تعتبر من العوامل البيئية المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة .....[1]
- **العوامل الاجتماعية:** توضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع ومنظمة الأعمال، وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد.....[2]
- **العوامل التكنولوجية:** تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المنافسة، ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.[3]
- **العوامل البيئية:** أصبح هذا العنصر أكثر أهمية، وتشمل عوامل المناخ، وإجراءات إعادة التدوير للمخلفات، والبصمة الكربونية، والتخلص من النفايات، والإستدامة.[4]
- **العوامل القانونية:** يجب على المنظمة أن تفهم ما هو قانوني ومسموح به داخل الأراضي التي تعمل فيها، كما يجب أن تكون على بينة من أي تغيير في التشريعات، وتشمل: تشريعات العمالة، وقانون حماية المستهلك، والصحة والسلامة، والتنظيم، والقيود الدولية[5].

2- البيئة الخارجية الخاصة (البيئة الصناعية): تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة، أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض. ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية؛ لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتنافس بها أيضا مع غيرها من المنظمات.[6] ويمكن النظر إلى البيئة الصناعية كمحصلة للتفاعل بين خمس قوى حسب (**Porter**)، الذي أكد أن هذه العوامل الخمس تؤثر على نشاط المنظمة.[7] ويمكن توضيح هذه القوى في الشكل الآتي:

---

1. السعيد طمين، **دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص20.
2. بوزحزح نهلة، صاحي رانية، **دور التحليل الموقفي الإستراتيجي في تحديد الخيار الإستراتيجي لدى المنظمة: دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بميلة، الجزائر، 2019-2020، ص12.
3. **المرجع نفسه**، ص12.
4. محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحي محمد الجحافي، **أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية :دراسة تحليلية**، مجلة القلم، العدد 12، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، اليمن، 2019، ص321.
5. محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحي محمد الجحافي، **مرجع سابق الذكر**، ص321.
6. خديجة بوصالحيح، زهور خدة، **دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة إقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015-2016، ص13.
7. شريف غياط، إبتسام سلاطنية، **مرجع سابق الذكر**؛ ص486.

الشكل رقم (1-1): نموذج القوى الخمس لـ (Porter)



المصدر: ياسين بوبكر، يمينة قرفي، **تجربة إسقاط نموذج القوى الخمس لربحية القطاع على التسويق بالعلاقات وولاء الزبون**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف بميلة، الجزائر، 2021، ص301.

من خلال الشكل يتبين أن عوامل المنافسة الخمسة لـ **(Porter)** تشمل فيما يأتي:

- **شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع**: إن شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع أمر طبيعي من أجل تحقيق التفوق والحصول على أكبر حصة سوقية. ولهذا يجب على المنظمة أن تستخدم خطط تكتيكية مثل: الجودة، أسعار تنافسية، وخدمات ما بعد البيع، بهدف الحصول على جاذبية أكثر وبالتالي تحقيق أرباح عالية.[1]
- **تهديد الداخلين الجدد**: يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المنافسين في السوق، على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة، بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق. ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، وتتمثل هذه الحواجز في:[2]
  - تحقيق اقتصاديات الحجم ؛ – تنويع أو تمايز المنتج؛ – تكاليف التمويل؛
  - احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة؛ – قنوات التوزيع.
  - سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات، أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد.

---

[1] . آمنة بن عبدان، لمعيزي فاطمة، **أثر تحليل البيئة الخارجية في تحديد الخيارات الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية : مؤسسة موبيليس أنموذج**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2019-2020، ص7.

[2] . إلياس سالم، **التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016، ص294.

- **تهديد المنتجات البديلة:** يزداد تهديد المنتجات البديلة في الأحوال التالية:[1]

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص وأفضل؛
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل، وسعر وجودة المنتج الأصلي؛
- عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة قرار شراء السلع والخدمات البديلة؛
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل المنتجات نظرا لقصور الإمكانات.

- **القدرة التفاوضية للعملاء:** يعتبر العملاء الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسوقية، وهم الذين يحددون قدرة المنظمة على الاستمرار في الأسواق من عدمه. وهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المنظمات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:[2]
  - خفض أسعار المنتجات المشتراة؛
  - رفع نوعيتها باستمرار؛
  - العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين؛
  - ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

- **القوة التفاوضية للموردين:** الموردين بالنسبة لـ (**Porter**) هم المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل: المواد الأولية، الخدمات والعمالة. وتشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، أو رفع تكاليف الصناعة، ويرجع ذلك للعلاقة المباشرة بين مدخلات الصناعة ومستوى التنافسية الذي يمكن أن تظهر به المنظمة. وتشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملا حاسما في توجيه المنافسة في الصناعة التي قد تكون أصلا على الموردين.[3]

---

[1]. إيمان زموري، **استخدام التحليل التنافسي لـPorterفي تحديد الإستراتيجية التنافسية: دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص28.

[2]. الشريف بقة، فايزة محلب، **تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2015، ص138.

[3]. أسامة سنوسي، مريم بوعمامة، **القوى المحركة للمنافسة في صناعة التأمين في الجزائر: دراسة تحليلية**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2020، ص107.

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

بعد التحليل الخارجي لبيئة المنظمة، تقوم هذه الأخيرة بتحليل إمكانياتها الداخلية بطريقة دقيقة حتى تتلاءم مع استراتيجياتها، وحيث كلما كان هذا التحليل دقيق، كلما ضمنت المنظمة التحديد الملائم لمواطن ضعفها فتتجنبها ومواطن قوتها فتعززها.

أولا– مفهوم تحليل البيئة الداخلية: تعددت التعاريف حول مفهوم البيئة الداخلية، ونوجز أهمها في الآتي:

- تعرف على أنها:" تلك العناصر الموجودة داخل المنظمة، والتي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، ومن العناصر الداخلية الإستراتيجية الموارد البشرية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية."[1]
- تعرف كذلك:" بأنها القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العمليات الإدارية."[2]
- وعليه يمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنها: " العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المنظمة بشكل محدد، والتي تتضمن مواردها وقدراتها ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي، حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المنظمة بمعلومات مهمة عن موجوداتها والمهارات التي تمتلكها، وأنشطة أعمالها؛ بمعنى أنها الوسيلة التي تساعد على تحديد نقاط قوتها وضعفها."[3]

1– عناصر البيئة الداخلية: تنبع هذه العناصر من بيئة العمل الداخلية للمنظمة، وفيما يلي عرض لأهم هذه العناصر – على سبيل المثال لا الحصر-:[4]

- **الهيكل التنظيمي:** يعبر الهيكل التنظيمي عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المنظمة، كونه يمثل الإطار العام لعلاقات التنسيقية فيها، والوسيلة الفعالة في تحقيق أهدافها ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة ؛وهو يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتنسيق أنشطة المنظمة.[5]

---

1. أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، **التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 01، جامعة قناة السويس، مصر، 2019، ص113.
2. عبد الرحمان بوفارس، **البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية**، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 27، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2016، ص710.
3. كرومي سعيد، **أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص43.
4. الطاهر غراز، نورية سوالمية، **تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019، ص196.
5. عبد الوهاب رميدي، إيمان العيداني، **أهمية تحليل البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكينزي): دراسة ميدانية بثلاث وكالات بمدينة المدية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 05، العدد 02، جامعة المدية، الجزائر، 2017، ص41.

- **الثقافة التنظيمية:** تتكون الثقافة التنظيمية من "القيم التنظيمية"، والتي تمثل القيم الموجودة في مكان أو بيئة العمل، و"المعتقدات التنظيمية" وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام والأعمال، وكذا "الأعراف التنظيمية" وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.[1]
- **موارد المنظمة:** تمثل الموارد مجمل ما تملكه المنظمة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية. كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا؛ حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة،إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، .....[2]. **وللموارد** عدة تقسيمات، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: موارد ملموسة (مثل: الموارد المالية والمادية)، موارد غير ملموسة (مثل: التكنولوجيا، الثقافة)، بشرية (مثل: المهارات، المعارف، والخبرات البشرية).[3]
- **نظم المعلومات:** نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من الأفراد والأجهزة التي تتولى عمليات جمع البيانات، معالجتها، خزنها واسترجاعها من أجل حاجات المدراء من المعلومات؛[4] وتتعامل هذه النظم مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات، واتخاذ القرارات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المنظمة ككل عن طريق توفير المعلومات، وتدعيم قرارات المديرين،[5]
- **الإتصال:** هو عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل، والاتصال هو عبارة عن نقل معلومات من طرف إلى طرف آخر، ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر، أو طلب، أو تعليمات بإعداد عملية تخطيطية، أو تنظيمية أو رقابة، أو لتوجيه المرؤوسين.[6]

---

[1]. سالم بشير قجبونة، عبد الله مفتاح الشويرف، علي حسين زبلح، **فاعلية نظام الرقابة الداخلية كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية وكفاءة المراجعة الداخلية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2020، ص521.

[2]. هالة يحياوي، **التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي بإليزي، الجزائر، 2021، ص103.

[3]. **المرجع نفسه**، ص103.

[4].بلال مسرحد، **نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار**، مجلة دراسات استراتيجية، المجلد 11، العدد 22، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات التعليمية، الجزائر، 2015، ص49.

[5]. الشيخ ولد محمد، **استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان "TopLait"**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص99.

[6]. سميرة مرح، **تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص ص152-153.

2- أدوات تحليل البيئة الداخلية: تتعدد أدوات تحليل البيئة الداخلية، ولعلّ أبرزها: **مدخل سلسلة القيمة** الذي قدمه (**Porter**) في كتابه الشهير "الميزة التنافسية". ففكرة سلسلة القيمة كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة يقوم على أنه المنظمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج، وبإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا.[1] ويمكن توضيح سلسلة القيمة لـ(**Porter**) من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1): يمثل مخطط لسلسلة القيمة



المصدر: سعاد قوفي، زوبير عياش، **استراتيجية سلاسل القيمة العربية: نحو تكامل صناعي تجاري في ظل منطقة التجارة الحرة العربية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، يومي 02-03 ديسمبر2019، ص340.

من خلال الشكل يتبين أن سلسلة القيمة تشمل ما يلي:[2]

2-1- الأنشطة الرئيسية: هي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

- **الإمداد الداخلي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية؛
- **الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية لتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي؛

---

[1]. عائشة تزالت، فتيحة بن صمبا، **دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية أدرار**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2017-2018، ص11.

[2]. سلوى عربية، مراد زيدا، **التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2019، ص778.

- **الإمداد الخارجي**: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك؛
- **التسويق والتوزيع**: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المنظمة.
- **الخدمات**: هي الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

2-2- الأنشطة المساعدة (الداعمة): هي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

- **بنية المنظمة**: تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...إلخ؛
- **تسيير الموارد البشرية**: أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية؛
- **التنمية والتطوير التكنولوجي**: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة، وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات، المدخلات والتكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة؛
- **التموين**: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات..إلخ.

المبحث الثالث: العمليات المحورية للإدارة الإستراتيجية

سنخصص هذا المبحث لتحديد العمليات المحورية للإدارة الإستراتيجية، بحيث نتطرق أولاً إلى الموقف الإستراتيجي الذي يأتي ضمن مرحلة صياغة الإستراتيجية، والذي يتم تحديده بناءا على مصفوفة (**Swot**)، ضف إلى ذلك مرحلة تنفيذ الإستراتيجية التي تهتم بوضع الخطط والسياسات التنفيذية، ومرحلة الرقابة والتقييم التي تضمن الرقابة على عمليات التطبيق أو تنفيذ الأعمال.

المطلب الأول: تحديد الموقف الإستراتيجي

سنتناول في هذا المطلب الموقف الإستراتيجي معتمدين في تحديده على تحليل Swot:

أولا- تعريف الموقف الإستراتيجي: الموقف الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في موقف المنظمة، وتعد مؤشرا على قدرتها التنافسية، ويساعد تحليلها في معرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة لمعرفة

نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية، والمساعدة التي تسهم في زيادة قدرة المنظمة على المنافسة.[1]ويتم تحديد الموقف الإستراتيجي بناءا على التحليل الثنائي، والذي يرمز له بالرمز Swot.[2]

ثانيا–مفهوم تحليل Swot

- تحليل Swot عبارة عن :" أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة نسبية ونقاط ضعف نسبية، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل Swot هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة الأعمال."[3]
- يعرف كذلك:" بأنه آلية تهتم بتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على فاعلية مجهودات الإدارة المحتملة، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات."[4]

يمكن تحديد معنى عناصر **Swot** ومتضمناتها بالآتي:

1– نقاط القوة: هي العناصر الداخلية للمنظمة التي تتيح لها تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها وتحقيق نجاحها، يجب على المنظمة أن تكون ملمة بجميع جوانب العمل المفيدة والقوية التي تنظم قدرات وعمل المنظمة، وتعطي للمنظمة قوة تنافسية ومميزات تتسم بها مقارنة بمنظمات أخرى.[5]

2– نقاط الضعف: هي تمثل الجانب السلبي في البيئة الداخلية، وتوصف بأنها "أشكال العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها"، وإذا لم تعمل المنظمة على معالجة هذه

---

1. عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، **الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية : دراسة ميدانية بجامعة حفر الباطن**، المجلة التربوية، المجلد 72، العدد 72، جامعة سوهاج، مصر، 2020، ص258.
2. صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000–2005)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2006–2007، ص42.
3. سفيان خلوفي، كمال شريط، **إستراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي: دراسة حالة شركة المراعي**، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 01، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، 2019، ص15.
4. عبد الله محمد دياب، ياسين عبد المعطى عطية، **البدائل الإستراتيجية المقترحة لتنويع المنتج السياحي المقدم بمنطقة سقارة الأثرية ضمن إستراتيجية النمو باستخدام نموذج التحليل الرباعي**SWOT، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 02، جامعة الفيوم، مصر، 2018، ص213.
5. أفنان وسيم داود، **تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني**، رسالة ماجستير في إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص19.

الجوانب فإنها تشكل خطرا على استمراريتها باعتبارها قيودا معيقة، وتحد من قدرتها على استغلال فرص التوسع والنمو، ومواجهة المنافسة.[1]

3- الفرص: تمثل الفرص التي قد تستغلها المنظمة في مستقبلها. وأشار (رولاند كريستنسن) على أنها "العوامل المستقبلية التي تسمح للمنظمة بتحسين وضعها التنافسي النسبي." والفرصة هي أي وضع مواتٍ في بيئة المنظمة، ويسمح بتعزيز مركزها، وعادة ما تنشأ من مواقف خارج المنظمة، وتتطلب مراقبة ما قد يحدث في المستقبل، قد تنشأ كتطورات في السوق الذي تخدمه، أو في التكنولوجيا التي تستخدمها، ويمكن أن تُحدث القدرة على اكتشاف الفرص واستغلالها فرقاً كبيراً في قدرة المنظمة على المنافسة، وأخذ زمام المبادرة في السوق.[2]

4- التهديدات: هي العوامل الخارجية التي تؤثر بصور سلبية على أداء المنظمة.[3] ومنها على سبيل المثال:[4]

- دخول منافسين خارجين بكلفة أقل؛
- البطء في نمو السوق؛
- زيادة الضغوط التنافسية؛
- نمو القوة التفاوض لدى المشترين أو المجهزين؛
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة؛
- المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية؛
- زيادة المخاطر بسب الركود في دورة الأعمال؛
- تغيير حاجات وأذواق المستهلكين.

ثالثا- الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة Swot: بعد إعداد عوامل البيئة الداخلية والخارجية يمكن إنشاء مصفوفة نظام التحليل الرباعي، وهذه المصفوفة ذات أهمية كبيرة في مطابقة الفرص المتاحة والتهديدات من جهة مع جوانب الضعف والقوة من جهة أخرى، بغرض استنباط أربعة أنواع من الإستراتيجيات المطلوبة.[5] وهذه الإستراتيجيات موضحة في الجدول التالي:

---

1. عمر بن سديرة، **التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012-2013، ص121.
2. السعيد الباهي، **تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج Swot، لإتخاذ القرارات المناسبة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019-2020، 58.
3. أمال بن سترة، نوال شيشة، **إستخدام مصفوفة التحليل الرباعي Swot (نقاط قوة- الضعف/الفرص-التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات : دراسة حالة شركة ماكدونالدز**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، جامعة عمار الثليجي بالأغواط، الجزائر، 2021، ص108.
4. نور الهدى تاج الدين، مليكة هوار، **أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة أبو سفيان للمشروبات الغازية سيدي بلعباس**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، الجزائر، 2016-2017، ص51.
5. هاله إبراهيم ذكي، ماجده عبد الله عبد العال، محمد إبراهيم عبد الحميد الخولي، **التحليل البيئي(*Swot*) لدور كلية الزراعة بجامعة الزقازيق في خدمة المجتمع**، مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية، المجلد 48، العدد 02، كلية الزراعة، مصر، 2021، ص555.

الجدول رقم (1-1): يمثل مصفوفة Swot

تقويم البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	(S-O)إستراتيجية هجومية	(W-O)إستراتيجية علاجية
التهديدات	(S-T)إستراتيجية دفاعية	(W-T)إستراتيجية انسحاب

المصدر: عبد اللطيف أولاد دحيمودة، مصطفى طويطي، **تحليل الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبليس باستخدام النموذج الرباعي Swotدراسة حالة**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021، ص105.

من خلال الجدول رقم (1-1) نلاحظ هناك أربع استراتيجيات نوضحها كما يأتي:[1]

- **إستراتيجية هجومية**: تكشف لنا هذه المنطقة أن أفضل وضع بالنسبة للمنظمة عندما تكون نقاط القوة تقابلها الفرص في المنطقة (**S-O**)، وفيها يمكن أن تحقق المنظمة النمو والتوسع؛
- **إستراتيجية علاجية**: عندما تتقاطع الفرص مع نقاط الضعف في المنطقة (**W-O**)، فإن المنظمة تواجه عجز في القدرات الإستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجته، هل بالإستثمار أم بالتعاون مع الآخرين لاستغلال هذه الفرص المتاحة؛
- **إستراتيجية دفاعية**: عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة في المنطقة(**S-T**) هنا تحتاج المنظمة لحماية نفسها من التهديدات الخارجية باستعمال قدراتها الذاتية لخلق حواجز الدخول مثلاً.
- **إستراتيجية انكماشية**: عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات في المنطقة (**W-T**)، فإن هناك عجز كلي، وأحسن وسيلة هي الانسحاب أو إعادة التمركز حول النشاط الأساسي للمنظمة.

المطلب الثاني: عمليات التنفيذ الإستراتيجي

بعد التعرف على الموقف الاستراتيجي، تقوم المنظمة باختيار الإستراتيجية والتي تتوافق مع رسالتها، ثم تأتي مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجية إلى إجراءات عمل تحقق بها المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

أولا- مفهوم التنفيذ الإستراتيجي: نوجز فيما يلي بعض التعريفات المقدمة للتنفيذ الإستراتيجي:

---

[1]. منيرة بوساق، **إستخدام نموذج Swot كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية: دراسة على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص41.

- يعرف بأنه:" حلقة الوصل بين عملية التخطيط الإستراتيجي من جانب وبين الرقابة الإستراتيجية من جانب آخر، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ."[1]
- كما يشير إلى " العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادية ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي."[2]
- التنفيذ الإستراتيجي هو " إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي، ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية، الموارد المادية والبشرية اللازمة، وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة."[3]

ثانيا– مضمونها: تتضمن عملية التنفيذ الاستراتيجي العناصر الآتية:[4]

- **وضع السياسات:** تمثل السياسات مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا كي تهتدي بها عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فهي بعبارة أخرى بمثابة دستور العمل والإطار الدائم الذي يوجه الفكر نحو اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم التصرفات جميعها في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك.
- **الإجراءات:** الإجراء هو خطة عمل صغيرة نمطية متكررة تخص تنفيذ عمل واحد، وتعتبر أكثر دقة من السياسات، من حيث إنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، والإجراء يوضح لنا بشكل مفصل من؟، متى؟، وكيف؟ وأين؟، ولماذا؟ا ينفذ العمل لبلوغ هدفه المطلوب، وعليه فهو مرشد لأسلوب تنفيذ العمل منذ بدايته وحتى نهايته، وليس مرشداً للتفكير كما هو الحال في السياسة، فالغاية من الإجراء هي وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ العمل، حيث يتكرر هذا الأسلوب في كل مرة يراد بها تنفيذ العمل ذاته من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة.

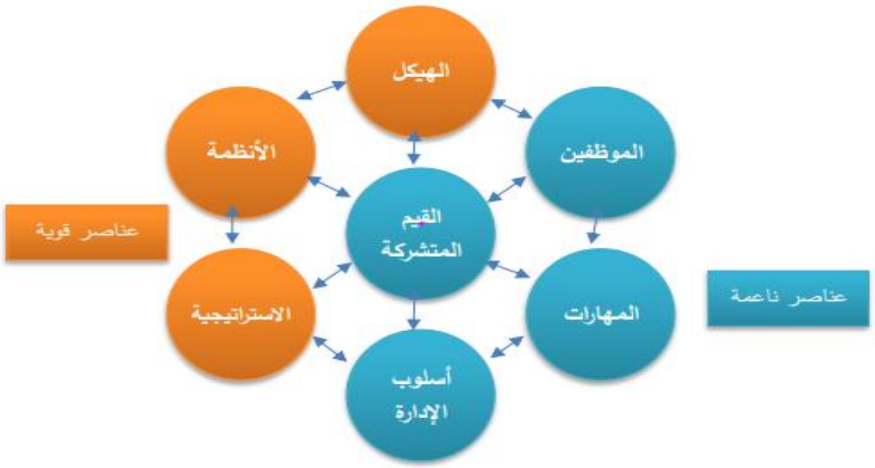
---

1. أمينة عدنان، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل: دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 01، العدد 03، جامعة معسكر، الجزائر، 2012، ص48.
2. فاطمة الزهراء بوسعادي، موينة بلد لمي، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018-2019، ص39.
3. خضر خليل شيخو الجرجري، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 01، الجزء 02، جامعة زاخو، العراق، 2018، ص282.
4. سفيان جاهمي، آية بوطغان، **دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945بقالمة، الجزائر، 2019-2020، ص43

- **القواعد:** القاعدة عبارة عن خطة أو مرشد تفصيلي تتضمن ما يجب القيام به، أو ما يجب الإمتناع عنه عند تنفيذ العمل وفق قاعدة النهي والأمر، والقواعد نوعان؛ الأولى: أن يكون مرتبطاً بالسلوك؛ فتوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح، فعبارة (ممنوع التدخين) مثلا قاعدة سلوكية يجب التقيد بها، والنوع الثاني: يكون مرتبطاً بالسياسات والإجراءات فتوضح ما يجب القيام به.
- **البرامج:** البرامج عبارة عن مزيج معقد من الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد والمهام، وكذلك الخطوات التي يجب القيام بها، وحصر الموارد المالية، والمادية اللازمة لتنفيذ عمل محدد، وتتفرع من البرامج الأساسية برامج أخرى فرعية مثلاً: برنامج الاستثمار في الموجودات المتداولة للمنظمة قد ينتج عنه برامج فرعية.
- **الميزانيات:** الميزانية التقديرية عبارة عن خطة مكتوبة بالمبالغ، أو الوحدات، أو ساعات العمل، وتستخدم الميزانية أو الموازنة التقديرية للرقابة؛ حيث يقوم المراقب (المدير، أو الرئيس، أو المشرف) بمقارنة الأرقام التقديرية في الخطة مع الأرقام الفعلية لحجم الإنجاز الذي تحقق، وحل المشكلات التي تسببت بوجود إنحرافات سلبية قد تجلب الخسارة الفادحة إذا لم يتم معالجتها فورا، وهكذا نفهم أن هذا النوع من الميزانيات يساعد المدير على اتخاذ القرارات أولا بأول لتصحيح تلك الانحرافات.

ثالثا– نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية: لأجل ضمان نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية لابد من توافر مجموعة من العناصر لنجاحها كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل (3–1):عناصر نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: إبراهيم خيري، عبد الحق حمدي، **عمليات الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال–بناء تصور مقترح–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019–2020، ص38.

من الشكل رقم (3-1) يتضح لنا أن نموذج الماكينزي لتحقيق فاعلية التنفيذ يتكون من العناصر الآتية[1]:

أولا– العناصر القوية؛ تشمل الآتي:

- **الإستراتيجية**: هي مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين، وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.
- **الهيكل**: يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، فهو يمثل وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية؛
- **الأنظمة**: تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول.

ثانيا– العناصر الناعمة؛ وتشمل الآتي:

- **القيم والغايات المشتركة**: تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة؛
- **المهارات**: تشير إلى القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛
- **الموظفين**: تعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل التطوير الإداري، حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المنظمة؛
- **نمط الإدارة**: يمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لمنظمة الأعمال وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة وما تحسبُه مهما.

المطلب الثالث: عملية الرقابة الإستراتيجية.

للرقابة الإستراتيجية أهمية كبيرة في عالم الأعمال، خاصة وأن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية تتصف بالتغيير فبفضل عملية الرقابة تستطيع المنظمة تصحيح انحرافاتها، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المحققة؛ وبالتالي يتم تقويم انحرافاتها وهذا ما يضمن للمنظمة استمراريتها وبقائها. وتتمثل هذه العملية في رصد ومتابعة وتقييم مراحل الإدارة الإستراتيجية بشكل عام (التحليل البيئي، التصميم، التطبيق أو التنفيذ) للتأكد من أنها تمارس بالشكل المناسب، بمعنى أخر؛ فإن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف المرسومة (المخططة)؛ ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي إنحراف عن هذه الأهداف.[2]

---

[1]. إبراهيم خيري، عبد الحق حمدي، **مرجع سابق الذكر**، ص ص 38-41.

[2]. مصطفى بن ميري، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2020-2021، ص8.

أولا– مستويات الرقابة الإستراتيجية: إن الرقابة الإستراتيجية تصنف إلى ثلاثة مستويات تختلف تبعاً لاختلاف المستوى الإداري، وفي ذات الوقت تتوافق مع مستويات الإستراتيجية ابتداء من الإستراتيجية الكلية وعبوراً بإستراتيجية وحدات الأعمال وانتهاء بالإستراتيجية الوظيفية، وسيتم توضيحها حسب الآتي:[1]

- **الرقابة على المستوى الإستراتيجي:** تشمل الرقابة على مستوى قمة الهرم التنظيمي، والتي تركز على التوجهات الإستراتيجية والفاعلية العامة للمنظمة، وتهدف إلى ضمان سير العمليات التنفيذية تجاه الأهداف الإستراتيجية الموضوعة وبما يخدم مستقبلها ومجتمعها؛
- **الرقابة على المستوى التكتيكي:** في هذا المستوى يتم التركيز على الجانب المرتبط بعملية التخطيط، والتنفيذ في الإدارة الوسطى من خلال توزيع وهيكلة الأدوار والمسؤوليات الوظيفية، وتهدف إلى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف.
- **الرقابة على المستوى التشغيلي:** هنا يتولى مديرو الإدارات التركيز على العمليات التشغيلية في المنظمة ومتابعة إجراءاتها ونشاطاتها التفصيلية.

ثانيا–خطوات العملية الرقابية: تتمثل هذه الخطوات في:[2]

- صياغة ووضع المعايير التي ستعتمد عليها في الأنشطة الرقابة.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقع الحصول عليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود إنحرافات واضحة بين الأداء الفعلي والمخطط، وتتم هذه بمرحلتين:
  - تحديد أسباب الإنحرافات؛ أي هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء أم أمور طارئة وغير متوقعة.
  - ثم إجراء التعديلات الإستراتيجية التي تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام.

ثالثا– شروط نجاح الرقابة الإستراتيجية: إن نجاح عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط؛ أهمها:[3]

---

[1]. صفاء خليل القاضي، سحر محمد أبو بكر، **أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 10، العدد 02، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، 2021، ص ص265-266.

[2]. أيوب شروقي، عبد القادر مسلمي، **دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017، ص ص32-33.

[3]. إبراهيم خيري، عبد الحق حمدي، **مرجع سابق الذكر**، ص 78.

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات وغير المفيدة؛
- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة؛ بمعنى أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس؛
- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها؛
- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى جوانب الأداء قصيرة المدى؛
- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المنظمة؛
- يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها، بدلا من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

خلاصة الفصل

تشهد بيئة المنظمات تغييرات كثيرة ومعقدة، ما جعل المنظمات تركز اهتمامها على الجانب الإداري أكثر من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في ظل بيئة عدم التأكد. وإن تركيز المنظمة على الإدارة الإستراتيجية يضمن لها ذلك من خلال توقع واستشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تقود المنظمة لتحقيق رسالتها، أهدافها وغاياتها

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير وواسع في العصر الحالي، وهذا نتيجة للتغيرات والضغوط البيئية الكبيرة التي تواجهها المنظمات،
- تعدّ الإدارة الإستراتيجية المتغير الفعال في المنظمة لقدرتها على التعامل مع التغير المستمر في بيئتها؛
- ترتكز الإدارة الإستراتيجية على الرؤية الشاملة، والمرونة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة؛
- عمليات الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا فهم عميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها؛
- تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية صياغة الإستراتيجية في وضع رسالة ورؤيا شاملة للمنظمة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى؛
- يعتبر نموذج (SWOT) أداة الربط التحليلية تبين الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لتتمكن المنظمة من تحديد وضعها التنافسي؛
- تشير عملية صياغة الإستراتيجية إلى الاتجاه الصحيح الذي تسلكه المنظمة، وتنتهي باختيار إستراتيجية تساعد المنظمة على اتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

إطار مفاهيمي حول الإبداع التنظيمي

تمهيد

في ظل افرازات العولمة واقتصاد المعرفة، فإن منظمات الأعمال تجد نفسها أمام تحديات وجب التكيف معها، وأخذ زمام المبادرة لأجل تحقيق أفضل النتائج التي تضمن التميز للمنظمات بين المنظمات العاملة في السوق ذاتها.

في خضم هذه الظروف، وجب على المنظمات البحث عن أساليب وممارسات سلوكية التي تساعدها على تحويل تغيير ما في بيئة الأعمال إلى فرصة، ومن ثم إلى قصة نجاح. ومن هذا المنطلق يُعدّ الإبداع التنظيمي توجها استراتيجيا للتغلب على المشكلات التي تواجه هذه المنظمات أثناء سعيها لتحقيق الأسبقية التنافسية.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإبداع التنظيمي ومحاولة الإلمام بكل جوانبه؛ لذلك سنتطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع التنظيمي**
- **المبحث الثاني: آليات تطبيق الإبداع التنظيمي**
- **المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع التنظيمي**

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي أحد متطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعُد كافيا للمنظمات تأدية الأعمال بالطريقة التقليدية، بل عليها أن تسعى إلى النجاح ولا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي يعتبر من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، هدفه خلق أفكار جديدة، أو سلوكيات، أو منتجات من خلال تحفيز العاملين على طرح أفكارهم الجديدة داخل المنظمة.

أولا– تعريف الإبداع التنظيمي: تعددت تعاريف الإبداع التنظيمي حسب المفاهيم المتداولة بين المفكرين والعلماء في هذا المجال، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعاريف على سبيل المثال لا الحصر.

أ. **الإبداع لغة:** الإبداع لغة مشتق من الفعل أبدع، وأبدع الشيء وابتدعه، أي اخترعه.[1]

ب. **الإبداع في القرآن الكريم:** جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة، وجميعها يشير إلى ذات المعنى، ومنها:[2]

- جاءت بمعنى المحدِث والجديد، قال تعالى: "قُلْ مَا كُنتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ۖ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ (9)".[3]
- كما جاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ من العدم وعلى غير سابق، ومثال ذلك قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ (117)."[4]
- جاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ ۖ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ ۖ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ (101)."[5]

ج. اصطلاحا: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي، وذلك لاختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المقدمة:

---

[1]. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر ببسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 58.

[2]. جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017-2018، ص 3.

[3]. سورة الأحقاف، الآية 9.

[4]. سورة البقرة، الآية 117.

[5]. سورة الأنعام، الآية 101.

- الإبداع التنظيمي هو: " القدرة على ابتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأداء الأفضل".[1]
- يرى (**Anderson و King**): أن الإبداع التنظيمي "هو قدرة عقلية فردية، أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات، أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر، وعمل جديدان يتميزان بقدر من الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات، هذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد، الجماعات والمنظمات".[2]
- يعرف أيضا على أنه: " يركز بالدرجة الأولى على الطرق الجديدة، والإجراءات التنظيمية والتغييرات الهيكلية والمهام، بالإضافة إلى تنفيذ الأعمال من أجل تحسين كفاءة وفعالية المنظمة".[3]
- يُنظر إليه أيضا على أنه: " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة؛ أو تمت استعارتها من خارج المنظمة؛ سواء كانت تتعلق بالمنتج، أو النظام، أو العملية، أو البرامج أو الخدمة؛ وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".[4]

مما سبق، يمكن القول إن الإبداع التنظيمي هو: ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة، من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، لذا ينبغي تعزيزه وتطويره في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمة.

ثانيا– المصطلحات المتقاربة لمفهوم الإبداع: إن اختلاف أراء الباحثين حول مفهوم الإبداع التنظيمي ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة؛ كالابتكار، الذكاء وغيرها من المصطلحات. وفيما يلي سنستعرض الفرق بين هذه المصطلحات:

– الإبداع والابتكار: الإبداع هو قدرة الشخص على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة، ويعرف الابتكار بأنه قدرة الفرد على إيجاد أفكار، أو أساليب، أو مفاهيم جديدة.[5] وهناك من يفرق بين الإبداع

---

[1]. محمد الصيرفي، **إدارة الأفكار**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر،2008، ص27.

[2]. محمودي الشمري، أمينة شايب حدة، **أثر القيادة على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال**، مجلة الجامعة العراقية، العدد 50، الجزء الثالث، جامعة العراق، العراق، بدون سنة نشر، ص492.

[3]. فتيحة بومشطة، **أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي: دراسة حالة (عينة من المنظمات)** ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر،2019-2020، ص26.

[4]. محمد داود، **إدارة التميز والإبداع الإداري**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن،2020، ص9.

[5]. الحسن علي الوزير، **الإبداع والابتكار: دليل لكل رواد الإبداع والابتكار**، بدون دار نشر،2020، ص17.

والابتكار من منطلق: الإبداع يرتكز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها وناظرها، في حين يُعدّ الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها الى سلعة، أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة؛ أي هو تطبيق العملي للإبداع، بمعنى المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تُحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.[1]

– الإبداع والذكاء: كثير من الناس يخلط بين الإبداع والذكاء، على الرغم من وجود فروق واضحة في ذلك؛ فالذكاء يعبر عن قدرات تمكن الفرد من التعلم، اكتساب المعرفة واستخدامها، وكذا القدرات الذهنية والفكرية التي تساعده على الفهم، التكيف والاستجابة الملائمة. أما الذكاء يشمل أيضا القدرات التي تساعد الفرد على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره، أو مواجهة المشكلات بنجاح. أما الإبداع فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدية، ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة، فالذكاء ضروري للإبداع، ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكياء مبدعين.[2]

ثالثا– خصائص الإبداع التنظيمي: للإبداع التنظيمي عدة خصائص، من أهمها ما يلي:[3]

1. الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات، أو عمليات توليد الأفكار؛
2. الإبداع يجب أن يكون مستهدفا، رغم وجود إمكانية لحصول تغيرات طارئة غير مخططة لها؛
3. يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة؛
4. الإبداع الإداري ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكرا على الأفراد، فقد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمنظماتي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر خاصة في الوقت الحالي، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.[4]

---

[1]. نجم عبود نجم، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2003، ص 35.

[2]. فهيمى بلقاسمي، سيد عثمان حنان، **المناخ التنظيمي وتأثيره على إبداع العاملين:دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة *Vallée Glaces* –تزمالت–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج بالبويرة، الجزائر،2017-2018، ص40.

[3]. نجوى مسغوني، حياة قدة، **دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر،2017-2018، ص10.

[4]. جمال آيت وعمر، **مرجع سابق الذكر**، ص 5.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي سمة من سمات المنظمة الحديثة في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، والانفتاح على الأسواق الخارجية، فهناك مجالات متعددة يمكن تحويلها إلى فرص إبداعية تسمح لهذه المنظمات تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أولا– أهمية الإبداع التنظيمي: أصبحت بيئة المنظمات تتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، وهذه إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع التنظيمي كأحد وسائل التجديد والتغير في المنظمة. وتظهر أهمية الإبداع التنظيمي كالآتي:[1]

- تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، إنجاز الأهداف، استخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي؛
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين؛
- معيار دقيق لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، ويساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل، كما يوفر الوقت والجهد.

ضف إلى ذلك:[2]

- تحسين وتنظيم الخدمات لصالح الفرد والمنظمة؛
- المساهمة في تطوير القدرات العقلية للأفراد العاملين في المنظمة، من خلال تزويدهم بالفرص لاختيار تلك القدرات؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية من خلال استخدام هذه العملية لمواكبة التطورات الحديثة؛
- القدرة على تحقيق التوازن بين الموارد البشرية، الموارد المتاحة، وإمكانيات التطوير المختلفة؛
- الاستخدام السليم للموارد البشرية، والاستفادة من قدراتها في مجال التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتماشى مع التغيرات المحيطة.

---

[1]. أسيل نظام سالم غنيم، **الجينات التنظيمية (*Dna*) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدولية في فلسطين**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين،2020-2021، ص52.

[2]. سعاد عجرود، قيطوني خديجة، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء– جيجل–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر،2018-2019، ص32.

ثانيا– أهداف الإبداع التنظيمي

تستوجب فعالية الإبداع الإداري أن يكون موجها لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر أهمها فيماما يلي:[1]

- يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال التحسين، الرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرارية، مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وكذا إحداث تغيرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية؛
- يساعد على التكيف مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، تحسين إنتاجيتها، الارتقاء بمستوى أدائها، وأداء العاملين فيها؛
- إيجاد واكتشافات مقترحات وأفكار لوضع أنظمة، لوائح، إجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء وزيادة إنتاجيتها؛
- زيادة الربحية من خلال التقليل من تكاليف الإنتاج؛
- إيجاد حلول للمشكلات المطروحة؛
- إيجاد منافع جديدة، وميزة تنافسية تمكين المنظمة من التطور؛
- يسهل طرق العمل خاصة الإبداع التكنولوجي الذي خفف على العاملين أعباء أعمالهم ويقلص معدلات الخطر.

ثالثا–مبادئ الإبداع التنظيمي

لقد وضع الكثير من مدراء المنظمات مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون المنظمات متميزة، وأساليبها مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها، سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار. ويمكن تلخيص هذه المبادئ في النقاط التالية:[2]

- ✓ فسح المجال لأي فكرة يمكن أن تولد وتنمو مادامت في الاتجاه الصحيح، ومادام لم يتم القطع بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تحولت إلى حقائق لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة للإبداع، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم؛

---

[1]. رشيد سوفطة، بوعزيزي أيوب، **دور إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية المدية–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2018-2019، ص46.

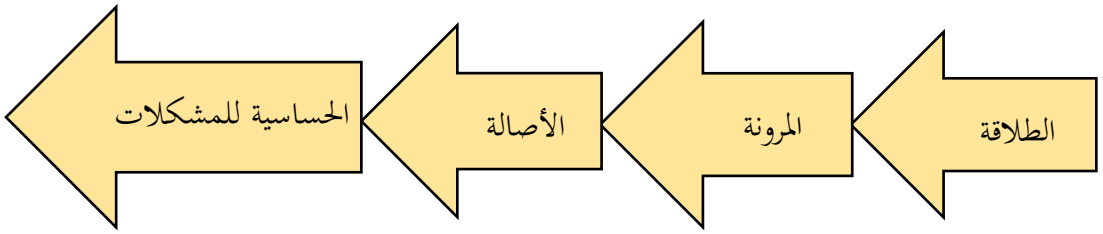
[2]. ربيعة بركات، **دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر،2016، ص75.

- ✓ إن الإبداع مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنمية المبدعين ورعايتهم يجعلها الأفضل إبداعا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- ✓ احترام الأفراد وتشجيعهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاح للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم للقيام بالأشياء على أكمل وجه؛
- ✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهمم؛
- ✓ التجديد المستمر للنفس، الفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذ شعر الفرد بأنه يتكامل مع عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط، بل يستطيع من خلالها أن يبني نفسه وشخصيته أيضا. وأن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك ولكن يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقة؛
- ✓ ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع هو أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك السيئ لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛
- ✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال وبين الآونة والأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجيدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة، ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، كما يمكن أن تتوصل من المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل بذلك المحاولات الأخرى؛
- ✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي

إن فهم إدارة الإبداع التنظيمي يتم من خلال معرفة الأبعاد التي تسهم في تحديد مسارته واتجاهاته المختلفة، وعليه لابد من دراسة هذه الأبعاد لمعرفة مضامينه وتأثيراته المختلفة في المنظمات، وفي أدناه شرح موجز لهذه الأبعاد التي ستختبر في الجانب التطبيقي من هذا البحث، والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): أبعاد الإبداع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

من الشكل رقم (1-2)، يتضح لنا أن الباحثين ركزوا على أربعة أبعاد أساسية، وهي كما يلي:[1]

1- **الطلاقة**: هي القدرة على إنتاج كم كبير من الأفكار، والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة. وتقسم الطلاقة إلى:[2]

- **طلاقة الكلمات**: سرعة إنتاج كلمات، أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها؛
- **طلاقة التداعي**: سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة المعنى؛
- **طلاقة الأفكار**: سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف؛
- **طلاقة التعبير**: القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

2- **المرونة**: هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة، والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، كما تعبر عن درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا، أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، وتعني أيضا النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.[3] ويمكن تحديد نوعين من قدرات المرونة:[4]

أ. المرونة التلقائية: تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد؛

---

1. سندس رضيوي خوين، **تأثير رأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، جامعة المستنصرية، العراق، 2017، ص439.
2. نجم العزاوي، طلال نصير، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، ص46.
3. محمد الحسن شريف محمد، بابكر مبارك عثمان الشيخ، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 03، جامعة نجران، السعودية، 2018، ص42.
4. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، **العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية : دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 184.

ب. المرونة التكيفية: قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة.

3- **الأصالة:** هي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف. وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة إلاّ إذا[1]:

- ❖ لم يسبق لها سابق (غير عادية)؛
- ❖ بعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة؛
- ❖ الاستجابة الماهرة؛
- ❖ أصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.

تختلف الأصالة عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يأتي:[2]

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها؛
- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

4- **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور. ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا، واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها من خلال الفهم العميق للدور المناط به، أو الموضوع قيد الدراسة. فكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة وتعمق في استيعاب الدور المناط به، زادت فرص التوصل لأفكار جديدة ومفيدة؛ حيث أن الشخص المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشكلات، فهو أقدر من غيره على رؤيتها، والتعرف على أسبابه، ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.[3]

---

[1]. حليمة حمايتي، مسعود حنكة، **مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات بالوادي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر،2020-2021، ص16.

[2]. جمال آيت وعمر، **مرجع سابق الذكر**، ص 9.

[3]. أمير بوراد، مراكشي محمد لمين، **دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز) –**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، جامعة معسكر، الجزائر،2020، ص15.

هناك من الباحثين أدرجوا أبعاد أخرى في دراساتهم، نذكرها في النقاط الآتية[1]:

1- **روح المخاطرة:** هي إحدى عناصر السلوك الإبداعي، ويقصد بها أن الفرد المبدع سباق لتبني أفكار جديدة ويبادر بالأخذ بزمام الأمور، مستعد لتحمل المسؤوليات والنتائج المترتبة عن سلوكه، كما يُقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار، الأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المسؤوليات المترتبة عن ذلك؛

إن مهارات تقبل المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، فإذا كانت المنظمات لا تميل إلى تقبل المخاطرة، فإنها سوف لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة، أو أنها تكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات وفقا لظروف السوق المتغيرة، وبالتالي سيكون أداؤها ضعيفا[2].

2- **التحليل:** يعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليُعاد تنظيمها ويُسهل التعامل معها. ويختلف التحليل عن الربط، كون هذا الأخير يشير إلى القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء ترابط جديد، أو هو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة؛

3- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، ويتطلب شجاعة كافية؛

4- **مواصلة الاتجاه:** التي تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار في الوصول إليه وتحقيقه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل ومعاينتها، فقد يواجه الإفراد أثناء بحثهم صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يسيطر عليه اليأس ويتوقف عن العمل[3].

---

[1] . أحلام بوقادي، **التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب – ولاية أم البواقي–**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2018-2019، ص 62.

[2] . كريم عاقب، اسماعيل زناييني، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات: دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني– احمد مختيش بالمدية–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018-2019، ص 50.

[3] . **المرجع نفسه**، ص 50.

المبحث الثاني: آليات تطبيق الإبداع التنظيمي

إن عملية الإبداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي، الذي يشمل الآليات المساعدة على تطبيق الإبداع في المنظمة من خلال عدة مستويات وعدة مراحل، والتي يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات والعوامل المساعدة على ذلك لتحقيق أهداف المنظمة في عمليتها الإبداعية.

المطلب الأول: مراحل الإبداع التنظيمي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مراحل الإبداع التنظيمي، فهناك مجموعة من النماذج تحدّد عدد هذه المراحل، والتي تختلف من باحث لآخر باختلاف الزوايا التي يُنظر إليها إلى مفهوم الإبداع. والجدول الآتي يوضح هذه النماذج:

جدول رقم (1-2): نماذج خاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي.

الباحثين	المراحل
Wallace	1-الاهتمام 2-الإعداد 3-الاحتضان 4-البزوغ 5-التحقق.
West	1-إدراك الحاجة إلى الإدراك 2-المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية 3-التطبيق 4-الثبات.
Shtein	1-الإعداد 2-الإختمار 3-الظهور 4-التحقق.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: محمد باشن، فتحي مختيش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمة :دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017-2018، ص48.

وفيما يلي عرض لهذه النماذج بشأن خطوات عملية الإبداع التنظيمي:[1]

1. **نموذج (Wallace)**؛ حدد هذا النموذج مراحل الإبداع كما يلي:

- **مرحلة الاهتمام**: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة؛
- **مرحلة الإعداد**: جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع؛
- **مرحلة الاحتضان**: التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، مرحلة توالد الحلول الممكنة، أي حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهية؛
- **مرحلة البزوغ**: الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا؛

[1]. عائشة سمسوم، **تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة الجزائر 03، الجزائر،2016، ص55.

- **مرحلة التحقق:** تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق وتحديد طرق تطبيقها؛

2. نموذج (West)؛ وفقا لهذا النموذج، فإن مراحل الإبداع التنظيمي تتمثل في:

- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، ومن ثم فإن التفكير الإبداعي يحدث استجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات باعتبارها مطلبا أساسيا لاستمرار وبقاء المنظمة.
- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة، أو تقود إلى توليد أفكار إضافية، أو رفض تلك الأفكار، ومن ثم فقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها؛
- **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوب فيها، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح، وتتسم هذه المرحلة بإمكانية وجود مقاومة للفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معية بحيث تصبح جزءا من ممارسة الإعمال اليومية والإجراءات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- **مرحلة الثبات:** هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة. وتعتمد عوامل النجاح في هذه المرحلة على قدرة المناخ التنظيمي في توفير الفرص لتقييم الأفكار الجديدة تقييما موضوعيا.

ضف إلى ذلك:

3. نموذج (Shtein)؛ يرى هذا النموذج أن مراحل الإبداع التنظيمي تتألف من:[1]

- **مرحلة الإعداد:** تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع؛
- **مرحلة الاختمار:** في هذه المرحلة تشهد عمليات التفاعل، التداخل والترابط، وتحدث من خلالها محاولات لمعرفة الحقيقة والبحث عنها، أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة توليد الحلول وبدائلها؛

---

[1]. حمزة محمد كاظم، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي هيئة التعليم التقني**–، مجلة التقني، المجلد 16، العدد 04، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، 2013، ص30.

- **مرحلة الظهور**: تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تظهر فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي، وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط؛
- **مرحلة التحقق**: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابق، وذلك للتحقق من صحتها، ويقدم المبدع الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل أن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ.

5. **هناك نموذج آخر يحدد مراحل الإبداع في النقاط الآتية:**[1]

- **الإعداد**: وتتضمن الفترة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، لتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس؛
- **التركيز**: وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة؛
- **الإحتضان**: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات؛
- **الإلهام**: بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء؛
- **التحقق**: إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

6. **نموذج (Dubrin)**: تتمثل مراحل الإبداع التنظيمي في الآتي[2]:

- إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه، أو أنه يسبب إزعاجا لا بد من معالجته؛
- الإنغماز: أثناء التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويُكون الخيارات بدون تنقيح أو تقييم؛
- الحضانة: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي بترتيب المعلومات في نمط له معنى ودلالة،
- التبصر: يُعرف بالحدس الذي يُومض في العقل بالحل، أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع.

---

[1]. حمزة محمد كاظم، **مرجع سابق الذكر**، ص29-30.

[2] . أيوب بوسماحة، نور الدين ركي، **إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع الإداري لدى القائد التحويلي في المنظمة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، 2019-2020، ص 47.

المطلب الثاني: العوامل المحفزة للإبداع التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات، بحيث نحاول التطرق إلى هذه العوامل بالتركيز على العوامل التنظيمية؛ حيث تتصف بيئة المنظمة الداخلية بوجود الإمكانات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود. والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح، الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها. ومن أهم جوانب وتغييرات البيئة التي تحفز على الإبداع: [1]

- **الهيكل التنظيمي**: يؤثر إيجابيا على الإبداع بحيث يوفر المرونة، التكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة، مما يشجع تبني الإبداعات. والهيكل التنظيمي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية داخل المنظمة، وحاليا لا يوجد هيكل أمثل ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الإبداع والتغيير، فمعظم المنظمات تركز على[2]:
  - الهيكل العضوي: في هذا النوع تكون السلطة غير مركزية، بحيث يستطيع الفرد التفكير والتحرك بحرية، وهذا الأمر يُعتبر مُحفز على الإبداع؛
  - توافر الموارد: أن توافر الموارد المالية والمادية في المنظمة تسهل عمل المبدعين وتدعمهم وتشجعهم، وذلك بسبب توافر كل ما يحتاجونه؛
  - توافر نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تُسهل هذه النظم على الأفراد عمليات التجميع والمشاركة والتواصل فيما بينهم، وتقضي على معظم معوقات الإبداع.

- **خلق الثقة بالعاملين**: تعتبر عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لها، وتعبر الثقة هنا عبارة إعطاء التفويض والسلطة للعاملين، وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم؛

- **الاتصالات الإدارية**: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، فالرئيس الذي يؤمن بسياسة الباب المفتوح مع

---

[1]. نصر الدين بن عودة، **العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–، الجزائر، 2016، ص ص188-189.

[2]. محمد حمزة حسن الصفدي، **أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2018-2019، ص47.

مرؤوسيه، ويسمح بالمناقشة في أمور التنظيم، ويشجعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وتوفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، فإنه يتيح الفرصة لظهور أفكار واقتراحات يمكن أن تسهم في حل بعض مشكلات التنظيم، ولها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين الموظفين.

- **ثقافة المنظمة**: المنظمات المبدعة تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على حدّ السواء، وتؤثر على الإبداع من خلال ممارسة المنظمة لنشاطاتها، والتي يتعلم منها الأفراد السلوكيات المقبولة وكيف تنجز الأعمال، ونتيجة انعكاس القيم على شكل سلوكيات وسياسات وممارسات إدارية.
- **إدارة الموارد البشرية**: المنظمات المبدعة تقوم بـ[1]:
  - تدريب وتطوير أفرادها بشكل دوري ومستمر، لتكون معارفهم حديثة ومتجددة، علماً بأن التدريب يُكسب الأفراد مهارات جديدة، والتطوير يُكسب المدراء مزيد من الوعي والإدراك ويوسع أفاقهم.
  - توفير الحرية والأمان الوظيفي لأفرادها، لإن هذا الأمر يؤدي إلى تحفيزهم وجعلهم لا يخافون من الأخطاء والعثرات، بالتالي يستطيعوا تقديم كل ما لديهم من أفكار واقتراحات وتصورات لدعم عمليات التغير والتطوير.
  - رعاية ودعم المبدعين، حيث أن الفرد المبدع والذي يستفيد من الأفكار المختلفة والمميزة، ويُضمنها في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فعند رعايته ودعمه وتشجيعه سوف يرتفع مستوى إبداعه الذي سوف ينصب لصالح المنظمة.
- **طبيعة العمل**: العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية، وحرية التصرف يحفز الإبداع على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمة، وفلسفة التي تنتجها الإدارة مع العاملين لديها: كتبسيط إجراءات العمل، والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهميته.
- **فريق العمل**: يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة، وأصبحت المنظمات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطر التخصص، مما يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها؛
- **أنظمة الحوافز**: ما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي، وهذا الأخير قد يكون له تأثير أقوى من الحوافز المادية، وتأخذ أشكالاً متعددة منها، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، منح

[1] . محمد حمزة حسن الصفدي، **مرجع سابق الذكر**، ص 47.

شهادات الشكر والتقدير ومنح شهادات التفوق في الأداء المتميز، أو المشاركة بالأفكار الإبداعية. كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية.

المطلب الثالث: استراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته

ذكر الباحثون بأن الإدارة العليا تحتاج إلى وضع رؤية لتحقيق أهداف الإبداع، ولتحقيق هذا الهدف تسعى إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات لغرض التنفيذ.

أولا–معوقات الإبداع التنظيمي: هناك عوامل تحدّ من الإبداع في المنظمات تسمى المعوقات، ويمكن تقسيمها إلى:[1]

1.المعوقات الشخصية:

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا، وهذا يعود إلى عدم ثقته بنفسه وبقدراته؛
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة مشكلات قسمه أو تخصصه؛
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة له؛
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق، واعتباره هو مفتاح للوصول إلى الأفكار الإبداعية.

2.معوقات من قبل المدير:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك؛
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى؛
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على انها علامات الفشل؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.

3.المعوقات التنظيمية:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها؛
- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والحلول الجديدة؛
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

---

[1]. مرواني هدى، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز– فرع ولاية أم البواقي–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر،2020-2021، ص42.

ثانيا–استراتيجيات الإبداع التنظيمي

في هذا العنصر سنتطرق إلى إستراتيجيتي القبعات الست، والعصف الذهني على سبيل المثال لا الحصر.

1.القبعات الست: يمكن تعريف القبعات الست بأنها إحدى طرائق تعليم التفكير، مكونة من ست قبعات ملونة، حيث ترمز كل قبعة لأحد أنماط التفكير. وهذه القبعات هي: [1]

أ. القبعة البيضاء: قبعة تميز التفكير المحايد ومأخوذة من اللون الأبيض، صاحب هذه القبعة عليه طرح معلومات أو الحصول عليها، والتجرد من العواطف أو الرأي.[2] إن الأسئلة التي يثيرها المفكر بالقبعة البيضاء:[3]

- ما المعلومات المتوفرة لدي؟ – ما المعلومات المتوفرة لدي؟ – ما المعلومات التي نحتاجها؟
- ما المعلومات التي نريد الحصول عليها؟ ما المعلومات الناقصة التي يتوجب استكمالها؟

ب. القبعة الحمراء: يركز تفكير القبعة الحمراء على العواطف، المشاعر والعناصر غير العقلانية في التفكير وغير المنطقية، وتتيح القبعة الحمراء طريقا لعرض هذه الأمور على الطبيعة، حيث تشكل جزءا من الخارطة الكلية. وتتضمن القبعة الحمراء نوعين من الشعور: الأول؛ العواطف التي نعرفها مثل الخوف والكره حتى الشك، والثاني الأحكام المعقدة التي تتدخل في المشاعر والأحاسيس، مثل: الحدس والحس الداخلي، التذوق، الإحساس، وأنواع غير مرئية من الأحاسيس، ويندرج ضمن قبعة التفكير الحمراء أي إحساس يمكن قياسه.[4]

ت. القبعة السوداء: اللون الأسود لهذه القبعة يرمز لرداء القاضي، وهو يمثل التفكير الناقد، وهو تفكير منطقي، يعطي أهمية للتفحص المتأني والدقيق لمدى قابلية الأفكار المقدمة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتقييم المعطيات المقدمة. وعليه فهو ليس تفكيرا سلبيا كما يشير إليه البعض، وإنما هو تفكير الحذر لتلاقي التكلفة التي يمكن أن يسببها التسرع في اتخاذ القرارات دون تفحص. وتتمثل العمليات الذهنية الرئيسة في تفكير القبعة السوداء في:[5]

---

[1]. ريم غسان جحجاح، **أثر طريقة القبعات في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار وتحصيل الدراسات الاجتماعية**، رسالة ماجستير في التربية، جامعة تشرين، سوريا، 2016، ص30.

[2]. هالة محمد عيسى عبد الدايم دياب، **استراتيجية قبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لأطفال المؤسسات الايوائية**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، جامعة عين الشمس، مصر، 2015، ص398.

[3]. سمير محمد عبد الهادي، **فاعلية استراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها**، رسالة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص16.

[4]. إدوارد دي بونو(ترجمة خليل الجيوسي)، **قبعات التفكير الست**، المجمع الثقافي للنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص ص85-116.

[5]. بلال بن عرعور، فتيحة بن زروال، بلقاسم بلقيدوم، **قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ:*Edward de bono***، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 13، العدد 01، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص230.

–اعتماد المنطق والحذر؛

–تفحص من مختلف الأفكار وإعادة التحقق منها.

–تحليل مختلف الجوانب وتقييم صلاحيتها بشكل ناقد؛

–البحث عن جوانب الضعف فيما يطرح.

–الحكم على المعطيات بدقة متناهية تفاديا للأخطاء.

ث. **القبعة الصفراء:** إن هذا التفكير معاكس تماما للتفكير السلبي، ويعتمد على التقييم الإيجابي لأنه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء، وقليل من الناس يتبعون هذا التفكير، ويتزايد عددهم إذا كانت الأفكار المطروحة تتماشى مع أفكارهم. وهذا النوع من التفكير يحتاج إلى حجج قوية حتى لا ينقلب إلى نوع من التخمين، ورغم أهميته في طريقة التفكير، إلا أنه ليس كافيا ويحتاج إلى النقد السلبي ليحصل على التوازن. [1]

ج. **القبعة الخضراء:** أن القبعة الخضراء تشمل الخيارات والبدائل الواضحة والجديدة وتسعى إلى تعديل وتحسين الأفكار المقترحة، فهي تسمح بعرض الاحتمالات والقدرة على الإبداع الذي ينطوي عموما على والمخاطر، فهو يتضمن تجارب فكرية. مفكر القبعة الخضراء يطرح التساؤلات التالية:

- هل هناك أفكار جديدة لهذا الموضوع؟ – هل هناك حلول أخرى لهذه المشكلة؟
- هل هناك أي بدائل إضافية؟ – كيف يمكن حل المشكلة بطرق مختلفة؟[2]

ح. **القبعة الزرقاء:** قبعة تميز التفكير المنظم أو الموجه، ويرمز اللون الأزرق إلى لون السماء التي تغطي كل شيء، فهي تمثل الاستقلال في الرأي وعدم الانحياز. صاحب القبعة يتميز بالبرمجة والترتيب وخطوات التنفيذ، يقدم الاقتراح الفعال، وتحديد الواجبات ومهام التفكير. وتهتم القبعة الزرقاء بالإجابة على الأسئلة التالية:[3]

- ما القبعة اللازمة لهذه النقطة؟ – وما المشكلة بالضبط؟ – ماذا علينا أن نفعل؟

---

[1]. غديري مروة، كحول شفيقة، **القبعات الست وكيمياء الدماغ**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2019، ص35.

[2]. غديري مروة، **تصور مقترح لبرنامج تدريبي قائم على استراتيجية القبعات الست في مادة الرياضيات ودورها في تنمية التفكير الإبداعي: دراسة ميدانية بولاية الجلفة**، أطروحة دكتوراه (الطور الثالث) في علوم التربية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص48.

[3]. هالة محمد عيسى عبد الدايم، **مرجع سابق الذكر**، ص398.

ثانيا–العصف الذهني

يشير العصف الذّهني إلى " استخدام العقل البشري في التّصدّي النّشط لمشكلة ما، وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدّي إلى حل المشكلة موضوع البحث، وذلك من خلال جلسة قصيرة تسمح بظهور كل الأفكار في جو من الحرية والأمان، حيث يكون المتعلم في قمة التفاعل مع الموقف، وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة؛[1] بمعنى طريقة تدريس جماعية تستخدم في تنمية التفكير، وتقوم على التداعيات الحرة، وتهدف إلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الخلاقة خلال فترة زمنية محدودة لحل مشكلة معينة.[2]

تتميز طريقة العصف الذهني بمجموعة من العناصر:[3]

- **الجاذبية البديهية:** يتوفّر في هذه الطريقة جو خال من النقد، أو التدخل نتيجة اتباع المبادئ والقواعد التي تقوم عليها، فيهيئ ذلك مناخا وجوا يتميز بالجاذبية البديهية بدرجة كبيرة تتيح حرية التفكير، وانطلاق الأفكار في جو آمن مريح؛
- **البساطة:** لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة، ولذا لا يوجد أي نوع من أنواع النقد أو التقييم في هذه الطريقة؛
- **التسلية والبهجة:** مشكلة الجماعة، فيتنافسون في حلها وطرح الأفكار الغريبة وتوليدها.
- **الصفة العلاجية:** تتيح لجميع المتعلمين المشاركة والمناقشة للمشكلة المطروحة، وبالتالي تعالج ما لدى بعضهم من خجل، أو خوف اجتماعي، وتزرع في النفوس إحترام آراء الآخرين.

المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع التنظيمي

إن المنظمة الفاعلة تلعب دورا أساسيا في تحقيق الإبداع التنظيمي، من خلال إيجاد أرضية تساعد على تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحقيق ذلك يستوجب معرفة جميع المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الإبداع التنظيمي

لتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، ولتحقيق الإبداع التنظيمي بصفة خاصة وجب توافر مجموعة من المتطلبات وفقا للعناصر الآتية:

---

[1]. منال أحمد البارودي، **العصف الذهني وفن صناعة الأفكار**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص39.

[2]. دلال عودة، **التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية**، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021، ص47.

[3].زكرياء بركات، ناهد بلقاضي، **طريقة العصف الذهني كأسلوب تعليمي لتوليد الأفكار**، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص ص45-46.

1- نظم المعلومات:

تسعى منظمات الأعمال من وراء بناء نظم المعلومات إلى الحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق أهدافها، ولنظم المعلومات أهمية إستراتيجية من خلال الأدوار الأساسية التي تضطلع بها. حيث أن نظم المعلومات تساهم في إعداد خطتها الاستراتيجية التي تمكّنها من تقديم المعلومات المناسبة، وبناء القاعدة المعرفية لتقديم منتجات جديدة وتحسينها، وتصميم عماليات جديدة وتحسينها، مع زيادة رضا الزبون بالإضافة إلى تعزيز الموقف التنافسي، إذ أن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات هي القدرة على استخدام نظم لمعلومات المختلفة؛ واستخدام المهارات الجديدة المناسبة وتوظيفها لخدمة الإبداع التنظيمي. والإبداع هو عبارة عن عملية تصنف فيها المشاكل، ويتم اختيار المعلومات وتكاملها من قبل الأفراد الذين يمتلكون مهارات إبداعية من أجل إحداث فهم كامل لتلك المشاكل، وإيجاد حلول لها وهذا ما أكده (**Hamel**) بخصوص دور نظم المعلومات، فإنه يرى أنه لا ينطوي فقط على إيجاد عملية إبداعية أو منتج إبداعي، ولكن إحداث مفهوم إبداع الأعمال، وأن المعلومة لا يمكن أن تحل محل المعرفة، أو الفهم، أو التعلم باعتبارهم مصادر رئيسية في العملية الإبداعية، لكنها تبدو مناسبة لتحسين تلك المصادر من أجل تجسير الفجوات في المعرفة التنظيمية الناتجة من الفرق في المعرفة المكتسبة من قبل المنظمات، والمعرفة المطلوبة لحل مشكلة بعينها بما في ذلك الإبداع وتطوير المنتجات.[1]

2- القيادة التحويلية:

إن تنمية وممارسة الإبداع في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة والقيادة التحويلية خاصة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم لذلك، إذ أن المتفحص في أدبيات الإبداع والدراسات الميدانية في هذا المجال يجد أن هناك قدرات المرؤوسين تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال:[2]

- تشجيع العاملين على حل المشاكل والتصدي لها، وعدم انتظار تدخلات ومبادرات القيادات كما يجب عرض الحلول ومناقشتها بشكل مفتوح أمامهم؛

---

[1]. محمد شنشونة، **أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج- ناحية حاسي الرمل-**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 38، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص108.

[2]. شهرة عميري، **دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي: دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص ص55-56.

- فسح المجال للعاملين ليقوموا بوضع الأهداف، أو على الأقل يشاركوا في وضعها، وهذا ما يخلق فيهم الالتزام لتحقيقها؛
- القائد يجب أن يكون مضرب المثل في تقديم أفكار وحلول جديدة، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيرا إبداعيا متجددا، إذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ويلتزم بالإجراءات الحرفية ولا يلقي اهتماما لما هو جديد؛
- لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعه للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله منهم ومناقشتهم فيها إبلاغ الآخرين بها وتطبيقها تطبيقا ملائما، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة.

3.تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أن تبني إدارة الجودة الشاملة باعتبارها استراتيجية للإدارة تساهم بشكل كبير في تميز المنظمات الأكثر إبداعا عن المنظمات الأقل إبداعا، حيث أن المنظمات التي تركز على نظام إدارة الجودة الشاملة توفر بيئة خصبة للإبداع "النمو"، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تجسد المبادئ التي تتطابق مع الإبداع؛ حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على تمكين ومشاركة العاملين في جميع أنشطة المنظمة، وهذا ما يعزز لدى الفرد الشعور بالمسؤولية مما يؤثر فيهم لتشجيعهم على الإبداع، حيث أن الإبداع ينبع أساسا من جهود العاملين نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض، ولكي تصبح المنظمة مبدعة يجب عليها ان تحافظ على بيئة تدعم وتشجع على الإبداع، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع العاملين على الاستعداد لذلك، وهذا لا يأتي من فارغ بل يتطلب التزام ودعم الإدارة العليا بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها أن تساهم في تعزيز عملية الإبداع.[1]

المطلب الثاني: العلاقة المحورية بين الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي

إن ما يلاحظ على منظمات العصر الحالي هو ذاك التسارع في تحسين الوضع الحالي، وإدخال الجديد على تقدمه من منتجات أو خدمات أو أفكار، ويعود ذلك إلى التطور الحاصل في رؤية المنظمات للإبداع، فهذا الأخير يعدّ سمة من سمات المنظمات المميزة.

---

[1]. قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعه النجار،**تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلّد 42، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015، ص418.

إن المنظمات المتميزة التي تعتمد على النظرة المستقبلية لأعمالها لابدّ أن تراعي وجود آليات إبداعية ومحركات إستراتيجية تتمتع برؤية واضحة للأهداف، من خلال ما تتيحه المنظمة من فرص ومجالات متنوعة للإبداع بواسطة الاهتمام بالمتلقي النهائي لخدماتها لتلبية احتياجاته وتطويرها بما يتناسب مع توقعاته.[1] ولتعزيز من موقفها الإستباقي تقوم بدراسة بيئتها التنافسية بشكل مستمر، لتحديد التغيرات البيئية المؤثرة على العملية الإبداعية، وفي هذا الإطار يشير(**Druker**) إلى وجود عدد من مصادر الإبداع التي توفر للمنظمة فرصة للإبداع ما هو جديد، منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعية)، ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص الإبداع، ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص، والبعض منها يمثل تحدّيا يدفعها إلى التشخيص، ومن ثم الإنطلاق نحو التجديد والإبداع، وهذا ما سوف نستعرضه في النقاط الآتية:[2]

أولا– مصادر الإبداع في البيئة الخاصة: يؤكد (**Druker**) على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون إبداعية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الإبداع بهذا الخصوص:[3]

- **مصادر الإبداع غير المتوقعة:** هذا المصدر يمثل حالة اجتماعية غير محسوبة مسبقا، حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والإبداع ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في إبداع طريقة جديدة لتسويق منتجاتها، ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرصة النجاح أو الفشل متساوية لديها.
- **عدم الكفاية:** هذا المصدر من مصادر الإبداع يشير إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون، أي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وبين هذه وتلك يمكن خلق فرصة الإبداع، مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء، مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها، مما قلّل من التكاليف وساهم في تحسين مركز الربحية لديها.
- **الإبداع على أساس الحاجة للعملية ذاتها:** هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود، وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها، فإن

---

1. نجاح حر، حسين بن موفق، **الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري:دراسة ميدانية**، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020-2021، ص20.
2. نسيم حمودة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص92-93
3. **المرجع نفسه**، ص ص92-93.

الفرصة قد تبدو لشخص ما أو منظمة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، مثل تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه، والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجودا، ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

- **التغيرات في الصناعة وهيكل الصناعة:** المنظمة تكون مستعدة لإبداع السلعة أو الخدمة، فعندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبداع متاحة، كما حصل لدى شركة "جونسون" عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعّد لدى السود في أمريكا، حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلاءم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ثانيا–مصادر الإبداع في البيئة العامة: التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الإبداع والتجديد: ومن بينها:[1]

- **التغيرات السكانية:** إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبة السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصا للإبداع، حيث التغّير سوف يحصل في حاجات وعادات السكان الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لابد من الاستجابة لها.
- **التغيرات في الإدراك الأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع:** إن فرص الإبداع يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف والمعتقدات يمكن أن تكون مصدر يشحذ همة المنظمة نحو الإبداع، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البسيطة وطلب ما هو ضروري وبأيسر الطرق وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل، إضافة إلى التغير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة. هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات السوق دفعت إلى الإبداع في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.
- **المعرفة الجديدة:** التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المنشآت العامة في ميدان

[1]. نسيم حمودة، **مرجع سابق الذكر**، ص ص93-94.

البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

لعل من أهم ميزة التي تحققها المنظمة من خلال اعتمادها على الإدارة الإستراتيجية، هو استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل لتحديد التغيرات العامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على الإبداع، فقد ميز (**Risfoundation**) بين أربعة أنواع من استراتيجيات الإبداع تتوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات:[1]

- **استراتيجية التكامل**: لضمان نمو المنظمة يجب أن تكون هناك درجة من التفاعل بين إدارات المستوى الوظيفي، وتحديد التفاعل على مستوى أهداف المنظمة ورسالتها، وهذا يحتاج إلى استراتيجية التكامل بهدف:
  - الارتقاء بثقافة الإبداع؛
  - مساعدة جميع أقسام المنظمة لإتباع سياسة التغيير عن طريق الإبداع؛
  - تشكيل ظروف مناسبة من أجل تنفيذ إستراتيجية الإبداع؛
- **استراتيجية زيادة القدرة على إنتاج الإبداع**: تدفع العولمة بالعديد من المنظمات في بيئة الأعمال باتجاه التكيف مع الأوضاع الجديدة ومواجهة السوق العالمية، فالإبداعات هي الوسيلة الأكثر أهمية لبقاء الميزة التنافسية، وهذا سوف يشكل أساساً لرفاهية المنظمة المبدعة أولاً وللقطاع الذي تعمل فيه ثانياً.إن العامل الأساس لتنفيذ الإبداع يتمثل أساسا في القدرات الداخلية للمنظمة، والمتمثلة أساسا في التقنية، الموارد المادية، المهارات واستيعاب رأس المال الفكري. هذه الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الآتي:
  - التغلب على كل ما يعيق الإبداع؛
  - تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لدى الأفراد؛
  - تعزيز الموارد المالية لدعم التقنية وتشجيع عملية الإبداع.
- **إستراتيجية البحث والتطوير**: يعد قسم البحث والتطوير من الأقسام الأساسية في منظمات الأعمال والذي يمثل مصدر من مصادر المعرفة، والدراسات البحثية، ومسؤول عن صياغة إستراتيجية البحث والتطوير وتنفيذها، بوصفها نوع من أنواع استراتيجيات الإبداع، وتشارك تلك الإستراتيجية في التطوير التقني للمنظمات الحالية أو لخلق منظمات جديدة، وأن نقل التقنية وإنشاء منظمات جديدة من قبل العلماء خاصة، ربما يكون عاملاً ضرورياً ومهماً في تطوير المنظمة بصورة خاصة والقطاع الذي تعمل فيه بصورة عامة.

---

[1]. أرادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، **مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها**، دار الدكتور للعلوم الإدارية الاقتصادية والعلوم الأخرى، العراق، 2021، ص ص 191-194

أما أهداف هذه الإستراتيجية تتمثل في:

- وضع قواعد لتسهيل التعاون العلمي بين المنظمة والقطاعات الأخرى؛
- الدعم المالي للمشاريع البحثية لتشجيع الإبداع؛
- خلق دورات تعليمية لتلبية حاجات المنظمة؛
- الاهتمام بالعنصر البشري لحاجة البحوث إلى تطوير الطبيعة الذهنية للأفراد.

إستراتيجية بناء أساس حديث للإبداع: يتطلب نمو المنظمات واستمراريتها خلق أساس ذي نوعية عالية وتخصصية، ويمكن تقييمه بسهولة، يتضمن خدمات استشارية، مختبرات لتوفير الخدمات، ووسائل لتمويل الإبداع، وغالباً ما تشير المنظمات البحثية إلى وجود نقص في التمويل، وإلى حاجة المنظمات إلى تحسينات مستمرة لنوعية الخدمات المقدمة لها. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الآتي:

- دعم عملية الإبداع بتطوير بيئة العمل؛
- تلبية حاجات المنظمة بتحسين نوعية الخدمات المقدمة؛
- تحسين هيكل الخدمات وتوفيرها.

خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع التنظيمي عنصرا مهما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث يسمح للمنظمات بالتقدم ومواكبة التطورات في ظل بيئتها المتغيرة، لذا وجب على المنظمات الاهتمام بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين؛ لأنه يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء المنظمي من خلال من أجل توليد أفكار جديدة في العمل، والتحديث المستمر في أنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- الإبداع التنظيمي هو استخدام مجموعة من المهارات الإبداعية من أجل استنباط أساليب إدارية جديدة؛
- للإبداع التنظيمي مجموعة من الأبعاد أهمها: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات؛
- النموذج الأكثر تداولاً من قبل الباحثين لتفعيل الإبداع التنظيمي داخل المنظمة هو "نموذج والاس"، بحيث اعتبر أن كل مرحلة هي عبارة عن فكرة جديدة يكتشفها الفرد المبدع من أجل الارتقاء بالمنظمة.
- على المنظمات تبني مجموعة من إستراتيجيات الإبداع التنظيمي لتحفيز أفرادها على الإبداع، وهذا ما يضمن لها البقاء في ظل منافسيها؛
- لتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية نحو تعزيز الإبداع التنظيمي وجب توافر مجموعة من المتطلبات، أهمها: نظم المعلومات، القيادة وخصوصا القيادة التحويلية، الارتكاز على مبادئ الإدارة الشاملة.
- هناك أربعة أنواع من استراتيجيات الإبداع تتوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وجب على المنظمة الأخذ بها لتحقيق أهدافها، وهي:
  - إستراتيجية التكامل؛
  - إستراتيجية زيادة القدرة على الإبداع؛
  - إستراتيجية البحث والتطوير؛
  - إستراتيجية بناء أساس حديث للإبداع.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية المدية

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على الدور الذي تلعبه أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز مستوى الإبداع الإداري المديرية الولائية للضرائب بولاية المدية

وطبيعة الموضوع جعلتنا نعتمد على الاستبانة لجمع المعلومات حول مشكلة بحثنا، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للمحورين الأول والثاني، وتحليلهما باستخدام مجموعة من الاختبارات وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss).

من هذا المنطلق نستعرض الدراسة الميدانية للمديرية من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية.
- **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث**: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية

سنتناول في هذا المبحث تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية من خلال التعرف على نشأتها وتعريفها وتدرجها الإداري بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، الموضحة في المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية

تعتبر المديرية الولائية للضرائب السلطة التنفيذية الأولى هذا ما يعطيها الحق لممارسة سيادتها الجبائية، وهذا من خلال تنفيذ المديرية بصفة عامة لمختلف السياسات الجبائية للدولة، وكذلك تحصيل الضرائب،وإحصاء المكلفين بالضريبة، ضف إلى ذلك دراسة وإعداد المشاريع والاتفاقيات الجبائية.

لقد تأسست المديرية العامة للضرائب لولاية المدية برسم القانون رقم 91- 60 الصادر بتاريخ 1991/02/23 والتي بدورها تحوي مجموعة من المديريات الفرعية.

هذه المديرية هي إدارة مثل باقي الإدارات العمومية، تسعى جاهدة الى توفيق العلاقة بين المكلفين بالضريبة والإدارة الضريبية خدمة لمصالح الدولة والمجتمع، من خلال قبض المبالغ المالية من الأشخاص المكلفين، وتوجيههم إلى انسب السبل وأسهلها لانجاز العملية لصالح الخزينة العمومية وكذلك تقديم خدمات لهم من خلال استخراج الوثائق الخاصة بالجباية.

تعتبر المديرية الولائية للضرائب جزأ لا يتجزأ من الهيكل العام للضرائب، إذن هي القاعدة له، وهي إدارة جبائية ذات طابع مالي وخدماتي تقوم بتحصيل الضرائب والرسوم وفق قواعد قانونية يطلق عليها القانون الجبائي، وتدفع إلى ذوي الحقوق في حدود اختصاصها القانوني، ولها علاقات مع باقي الإدارات الأخرى، مثل: البنك، العدالة والبريد، فتتكفل بتحصيل المبالغ التي تفرضها العدالة على مرتكبي الجنح، وتحصيل مبالغ المساهمين الذين يدفعون مستحقاتهم بشيكات بنكية وصكوك بريدية. والتنظيم الحالي ينص على أن القباضة هي المصلحة الخارجية على المستوى المحلي التابعة للإدارة الجبائية والمكلفة بتحصيل كافة الضرائب والرسوم، الحقوق والإتاوات وعموما كافة الاخضاعات والتسديدات المالية التي على عاتق الإدارة الجبائية الواجب تحصيلها بموجب قوانين مالية أو التشريعات المختلفة[1].

المطلب الثاني: التدرج الإداري للمديرية

تضم المديرية العامة للضرائب تسع مديريات جهوية، وهي[2]:

- المديرية الجهوية للضرائب شلف؛

[1] . مقابلة مع المدير الفرعي للوسائل في مديرية الضرائب لولاية المدية.

[2] . **المرجع نفسه.**

- المديرية الجهوية للضرائب بشار؛
- المديرية الجهوية للضرائب البليدة؛
- المديرية الجهوية للضرائب الجزائر؛
- المديرية الجهوية للضرائب سطيف؛
- المديرية الجهوية للضرائب عنابة؛
- المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة؛
- المديرية الجهوية للضرائب ورقلة؛
- المديرية الجهوية للضرائب وهران.

وتضم كل مديرية جهوية هي الأخرى مديريات ولائية، ونجد أن المديرية الولائية للضرائب المدية تنتمي إلى المديرية الجهوية البليدة، وكما سبق ذكره بأن المديرية الولائية للضرائب المدية تضم خمسة مديريات فرعية. وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 23 /1992/02 الذي بموجبه تم إعادة هيكلة المصالح الخارجية لوزارة المالية، أنشئت مديرية الضرائب لولاية المدية بموجب قرار وزارة المالية، تم تقسيم المديرية الولائية للضرائب إلى خمسة مديريات فرعية هي:

- ✓ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية؛
- ✓ المديرية الفرعية للتحصيل؛
- ✓ المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية؛
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل؛
- ✓ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

ودعما لهذه المديريات أنشأت في الولاية 17 مفتشية للضرائب بالإضافة إلى 11 قباضة.

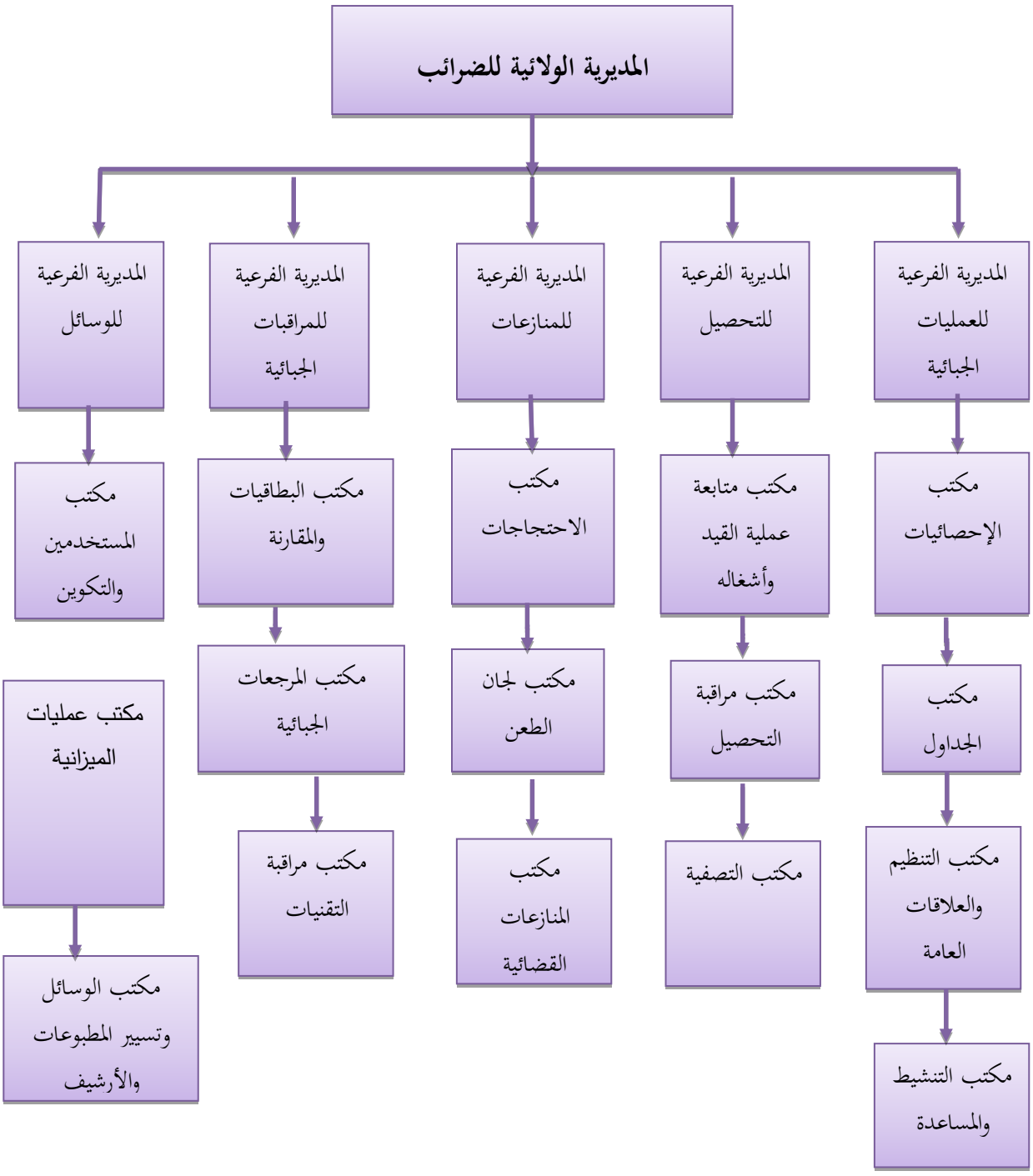
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والوظيفي لمديرية الضرائب لولاية المدية

نستعرض في هذا المطلب كل من الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لمديرية الضرائب لولاية المدية.

أولا- الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية:

يمكن تبيان الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب للولاية في الشكل الآتي:

شكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية المدية.

ثانيا– الهيكل الوظيفي: بناء على المعلومات المقدمة لنا من مختلف مصالح مديرية الضرائب لولاية المدية سنحاول تقديم أهم المهام المخولة لها والمتمثلة في:

أ– مهام مديرية الضرائب: تقوم بالمهام التالية:

- السهر على تطبيق القوانين والمراسيم التشريعية المتعلقة بالجباية؛
- تحصيل الضرائب والرسوم عبر مختلف تراب الوطن؛
- محاربة التهرب الضريبي؛
- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة؛
- التنسيق بين المديريات الفرعية التابعة لها.

ب– مهام المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: تقوم بالمهام التالية:

- تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها؛
- التكفل بطلبات اعتماد حصص الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة؛
- متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

ت– مهام المديرية الفرعية للتحصيل: تقوم بالمهام التالية:

- التكفل في الجداول وسندات الإدارات ومراقبتها ومتابعتها؛
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل؛
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص.

ث– مهام المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية: تقوم بالمهام التالية:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الاعفائية؛
- معالجة طلبات استرجاع الدفعات المسبقة للرسم على القيمة المضافة؛
- تشكيل ملفات التظلمات أو الطعون والاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة.

ج– مهام المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: تقوم بالمهام التالية:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات؛
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية لتقييم نشاطات المكتب.

و– مهام المديرية الفرعية للوسائل: تكلف بما يلي:

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير منقولة؛
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها؛

- السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في تشغيل دائم.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا– مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مديرية الضرائب لولاية المدية
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية
- ✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرات الإدارة الإستراتيجية(التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي)، وفيما يتعلق بمتغيرات الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

ثانياً– مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية، وقد تم اختيار عينة مكونة من 50 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وتم استرداد كل الاستبانات وهي الصالحة للتحليل.

ثالثاً– أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (**أنظر ملحق رقم 1**).

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 16 فقرة تتعلق بالإدارة الإستراتيجية والمقسمة على النحو الآتي:

الإدارة الإستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	التحليل البيئي	التنفيذ الاستراتيجي	التقييم الاستراتيجي
عدد الفقرات	4	4	4	4

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس الإبداع التنظيمي، هذا البعد يضم 16 فقرة والمقسمة على النحو الآتي:

الإبداع التنظيمي	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات
عدد الفقرات	4	4	4	4

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-3): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

4.الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**S.P.S. S** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباة أكبر للدراسة.

✓ بالإضافة للإختبارات السابقة، تم استخدام الإختبارات الآتية: اختبار الإشارة، اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثباة أداة الدراسة

أولا– الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس، والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (**03**) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها، (أنظر ملحق رقم 2)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

2. صدق المقياس:

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على الإدارة الإستراتيجية

▪ يبين الجدول رقم (2–3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على بعد التوجه الاستراتيجي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–3): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تتصف رسالة مؤسستكم بالوضوح والسهولة.	0.654**	0.000
2	تعكس رسالة مؤسستكم توجهاتها المستقبلية.	0.696**	0.000
3	تشاركون في وضع أهداف مؤسستكم.	0.609 **	0.000
4	أهداف مؤسستكم قابلة للتحقيق.	0.597**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

■يبين الجدول رقم (3-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على بعد التحليل البيئي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-3): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل البيئي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	0.702 **	0.000
6	تقوم مؤسستكم بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	0.657 **	0.000
7	تستعين مؤسستكم بمستشارين متخصصين لتقييم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	0.674 **	0.000
8	تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمؤسستكم.	0.657 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

■يبين الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على بعد التنفيذ الاستراتيجي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-4): معامل الإرتباط Spearmanبين كل فقرة من فقرات بعد التنفيذ الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	تقوم مؤسستكم بإشراككم في عملية تنفيذ الإستراتيجية.	0.378 **	0.007
10	تلتزم مؤسستكم عند تنفيذ الإستراتيجية بالرسالة والأهداف المحددة مسبقا.	0.604 **	0.000
11	تقدم مؤسستكم مختلف التسهيلات لتنفيذ الإستراتيجية.	0.749 **	0.000
12	تراعي مؤسستكم خطوات تنفيذ الإستراتيجية.	0.691 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪ يبين الجدول رقم (5-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على بعد التقييم الاستراتيجي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (5-3): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد التقييم الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	لدى مؤسستكم معايير واضحة لتقييم الأداء.	0.545 **	0.000
14	لدى مؤسستكم آلية واضحة لتصحيح الانحرافات.	0.670 **	0.000
15	تستفيد مؤسستكم من نتائج التقييم لبناء خطة مستقبلية.	0.668**	0.000
16	تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	0.726 **	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

المحور الثاني: مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على أبعاد الإبداع التنظيمي

▪ يبين الجدول رقم (6-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على بعد الأصالة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (6-3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل.	0.729 **	0.000
2	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.	0.724 **	0.000
3	أشعر بأن لدي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	0.750 **	0.000
4	أجد بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمر.	0.688**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪ يبين الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على بعد الطلاقة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-7): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.	0.741**	0.000
6	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة قصيرة.	.0774**	0.000
7	أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة.	.0819**	0.000
8	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	0.749**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪ يبين الجدول رقم (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على بعد المرونة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-8): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	أسعى للحصول على الأفكار تساهم بحل مشاكل العمل	0.720 **	0.000
10	أمتلك مهارات تجعلني قادرا على العمل بأكثر من طريقة.	0.831 **	0.000
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	0.784 **	0.000
12	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.	0.563 **	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪ يبين الجدول رقم (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على بعد الحساسية للمشكلات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة

دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-9): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	0.643**	0.000
14	أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق.	0.852**	0.000
15	أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات	0.725**	0.000
16	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل	0.649**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

* **الصدق البنائي**: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (3-10) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3-10): معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
الإدارة الإستراتيجية	البعد الأول	التوجه الإستراتيجي	0.560**	0.000
	البعد الثاني	التحليل البيئي	0.836**	0.000
	البعد الثالث	التنفيذ الإستراتيجي	0.726**	0.000
	البعد الرابع	التقييم الإستراتيجي	0.597**	0.000
الإبداع التنظيمي	البعد الأول	الأصالة	0.803**	0.000
	البعد الثاني	الطلاقة	0.877**	0.000
	البعد الثالث	المرونة	0.752**	0.000
	البعد الرابع	الحساسية للمشكلات	0.802**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (3-10) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.01)لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا– ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف،وبتطبيق اختبار**(Cronbach Alpha Ceofficient)**يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (11–3) يوضح معاملات **(Cronbach Alpha)** لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

جدول رقم (11–3): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.850	16
المحور الثاني	0.889	16
الإستبانة	0.749	32
المصدر: من إعداد الطالبةبالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (11–3) أن قيمة معامل **(Cronbach Alpha)** لمحور مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على الإدارة الإستراتيجية هي **(0.850)** وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة **(Cronbach Alpha)** لمحور مدى اعتماد مديرية الضرائب لولاية المدية على أبعاد الإبداع التنظيمي التي تساوي **(0.889)** وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة **(Cronbach Alpha)** للاستبانة ككل هي **(0.749)** وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا–توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (12–3) والشكل رقم (2–3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (12–3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	27	54.0
أنثى	23	46.0
المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2–3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



تشير النتائج حسب الجدول رقم (12–3) أن أفراد الدراسة من الذكور تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغت (**54%**)،بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**46%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب تبحث عن الكفاءة والمهارات دون النظر إلى طبيعة الجنس.

ثانيا–توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

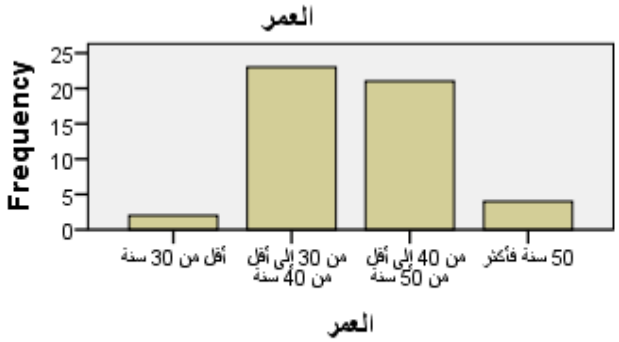
يمثل الجدول رقم (13–3) والشكل رقم (3–3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (13–3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	02	4.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	46.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	21	42.0
50 سنة فأكثر	04	8.0
المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (13–3)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**46%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**42%**)، تليها الفئة العمرية (**50 سنة فأكثر**) بنسبة بلغت (**8%**)، أما الفئة العمرية (**أقل من 30**

سنة) شكلت النسبة الأقل حيث بلغت (**4%**)، وتشير هذه النتائج أن مديرية الضرائب بالمدية تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية.

ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي

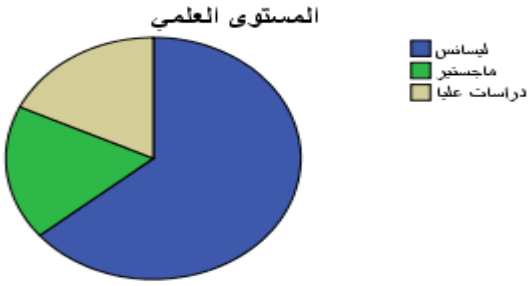
يمثل الجدول رقم (14-3) والشكل رقم (4-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (14-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ليسانس	32	64.0
ماجستير	9	18.0
دراسات عليا	9	18.0
المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتضح من خلال الجدول رقم (14-3) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى ليسانس احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة(64%)، تليها نسبة (18%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على كل من المستوى الماجستير والدراسات العليا. وتشير هذه النتائج أن مديرية الضرائب لولاية المدية تستقطب العمال ذات شهادات الليسانس بما يتوافق وطبيعة مهامها.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

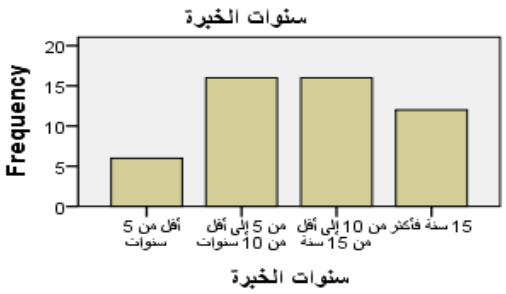
يمثل الجدول رقم (15-3) والشكل رقم (5-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (15-3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	12.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	32.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	32.0
15 سنة فأكثر	12	24.0
المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (15-3)، أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم خبرة (**من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات**) و (**من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة**) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة قدرها (**32%**)، تلها فئة (**أقل من 5 سنوات**)، وتشير هذه النتائج أن مديرية الضرائب لولاية المدية لا تستقطب العمال عديمي الخبرة.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار الإشارة (sign test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الأولى: درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على أبعاد الإدارة الإستراتيجية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا قياس أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، التحليل البيئي، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم الإستراتيجي) بمدرية الضرائب لولاية المدية، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد إدارة الإستراتيجية للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على بعد التوجه الإستراتيجي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق ببعد التوجه الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-16):

جدول رقم(16–3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول التوجه الإستراتيجي

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تتصف رسالة مؤسستكم بالوضوح والسهولة.	2	46	2	50	-6.207	0.000	4
تعكس رسالة مؤسستكم توجهاتها المستقبلية.	3	2	45	50	-5.918	0.000	4
تشاركون في وضع أهداف مؤسستكم.	1	40	9	50	-5.935	0.000	4
أهداف مؤسستكم قابلة للتحقيق.	5	41	4	50	-5.160	0.000	4

جميع فقرات المجال معا	2	46	2	50	-6.207	0.000	4
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا علىبرنامجspss.مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (16-3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **4** فهي تمثل درجة الموافقة عالية نوعا ما من قبل أفراد الدراسة أنهم يعتمدون على بعد التوجه الاستراتيجي مأخوذ بصورة فردية وكلية، **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي المديرية يدركون أهمية بيان التوجه الإستراتيجي بالنسبة إليهم للمساعدة في خلق فرص الإبداع لديهم وفقا ما تفرضه البيئة من تحديات.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على بعد التحليل البيئي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدي من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق ببعد التحليل البيئي، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-17)

جدول رقم(17-3):نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني التحليل البيئي

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	3	41	6	50	-5.578	0.000	4
تقوم مؤسستكم بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	4	38	8	50	-5.092	0.000	4
تستعين مؤسستكم بمستشارين متخصصين لتقييم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	5	34	11	50	-4.484	0.000	4

تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمؤسستكم.	11	35	4	50	-3.391	0.001	4
جميع فقرات المجال معا	4	44	2	50	-5.629	0.000	4
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامجspss.مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (17-3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي 4فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن أنهم يعتمدون على التحليل البيئي مأخوذة بصورة فردية وكلية، **وتعزى هذه النتيجة** إلى أن موظفي المديرية يدركون أهمية التحليل الاستراتيجي لتحقيق أهداف المديرية، والعمل على تقليص الفجوة بين نقاط القوة والضعف وتوظيف مهارات الموظفين في البحث عن آليات جديدة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

الفرضية الفرعية الثالثة:درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على بعد التنفيذ الإستراتيجي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدي من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق ببعد التنفيذ الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (18-3)

جدول رقم (18-3):نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد التنفيذ الإستراتيجي

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تقوم مؤسستكم بإشراككم في عملية تنفيذ الإستراتيجية.	3	40	7	50	-5.490	0.000	4
تلتزم مؤسستكم عند تنفيذ الإستراتيجية بالرسالة والأهداف المحددة مسبقا.	5	39	6	50	-4.975	0.000	4

تقدم مؤسستكم مختلف التسهيلات لتنفيذ الإستراتيجية.	5	34	11	50	-4.484	0.000	4
تراعي مؤسستكم خطوات تنفيذ الإستراتيجية.	7	34	9	50	-4.061	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	3	44	3	50	-5.835	0.000	4

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا علىبرنامجspss.مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (3-18)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي**4**،فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة أنهم يعتمدون على بعد التنفيذ الاستراتيجي، **وتعزى هذه النتيجة** إلى أن المديرية تسمح بإشراك موظفيها في عملية تنفيذ الإستراتيجية بما يتناسب وقدراتهم لتحقيق أهدافها.

الفرضية الفرعية الرابعة:درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على بعد التقييم الإستراتيجي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق ببعد التقييم الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-19):

جدول رقم (19–3):نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع بعد التقييم الإستراتيجي

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لدى مؤسستكم معايير واضحة لتقييم الأداء.	7	29	14	50	–3.500	**0.000**	4
لدى مؤسستكم آلية واضحة لتصحيح الانحرافات.	6	40	4	50	–4.866	0.000	4
تستفيد مؤسستكم من نتائج التقييم لبناء خطة مستقبلية.	4	41	5	50	–5.367	0.000	4
تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	5	36	9	50	–4.685	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	5	43	2	50	–5.340	0.000	4

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا علىبرنامجspss.مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (19–3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي 4، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة انهم يعتمدون على التقييم الاستراتيجي مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** إلى أن المديرية تسعى إلى وضع آليات واضحة لتصحيح الانحرافات، لبناء خطة مستقبلية واضحة المعالم حتى تتمكن المديرية من تحقيق رقابة إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على أبعاد الإبداع التنظيمي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى اعتماد موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية على: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على أبعاد الإبداع التنظيمي لتحقيق أهداف مؤسستهم.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى:درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على الأصالة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالأصالة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (20-3):

جدول رقم(20-3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الأصالة

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل.	14	29	7	50	-2.135	**0.033**	4
أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.	17	25	8	50	-1.080	0.280	3.5
أشعر بأن لدي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	13	23	14	50	-1.500	0.134	3
أجد بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمر.	8	29	13	50	-3.288	0.001	4
جميع فقرات المجال معا	17	28	5	50	-1.491	0.136	3.5

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا علىبرنامجspss.مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (20-3)، أن قيمة اختبار الإشارة غير دال احصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.136 وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه فإن الاتجاه العام لهذا البعد لا يختلف عن الحياد، والسبب وراء ذلك هو تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على خيارات الإجابة بشكل لم يسمح لنا بتحديد الاتجاه الغالب نحو هذا البعد، وخصوصا بالنسبة للعبارات الآتية:

- **لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل؛**
- **أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.**

الفرضية الفرعية الثانية:درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على الطلاقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالطلاقة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (21-3)

جدول رقم (21-3):نتيجة إختبار الإشارةل فقرات البعد الثاني الطلاقة

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.	21	22	7	50	0.000	1.000	3.5
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.	15	25	10	50	-1.423	0.155	4
أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة.	11	32	7	50	-3.050	0.002	4
لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	19	23	8	50	-0.463	0.643	4
جميع فقرات المجال معا	16	26	8	50	-1.389	0.165	3.5

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا علىبرنامجspss.مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (21-3)، أن قيمة اختبار الإشارة غير دال احصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.165 وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه فإن الاتجاه العام لهذا البعد لا يختلف عن الحياد، والسبب وراء ذلك هو تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على خيارات الإجابة بشكل لم يسمح لنا بتحديد الاتجاه الغالب نحو هذا البعد، وخصوصا بالنسبة للعبارات الآتية:

- **لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة؛**
- **لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.**

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على المرونة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالمرونة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول الرقم (22-3):

جدول رقم (22-3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث المرونة

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	14	25	11	50	-1.601	0.109	3.5
أمتلك مهارات تجعلني قادرا على أداء العمل بأكثر من طريقة.	15	30	5	50	-2.087	0.037	4
لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	12	26	12	50	-2.109	0.035	4
أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.	11	28	11	50	-2.562	0.010	4

جميع فقرات المجال معا	12	30	8	50	-2.623	0.009	3.5
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (22-3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي 3.5، فهي تمثل درجة الموافقة متوسطة من قبل أفراد الدراسة انهم يمتلكون صفة المرونة مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** إلى موظفي المديرية أهمية التكيف مع المتغيرات التي تتوافق مع طبيعة عملهم لتحقيق أهداف مؤسستهم.

الفرضية الفرعية الرابعة:درجة الموافقة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على بعد الحساسية للمشكلات مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بالحساسية للمشكلات، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول الرقم (23-3):

جدول رقم (23-3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع الحساسية للمشكلات

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	15	32	3	50	-2.334	0.020	4
أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق.	17	29	4	50	-1.622	0.105	4
أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي	14	26	10	50	-1.739	0.082	4

لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	22	21	7	50	0.000	1.000	3
جميع فقرات المجال معا	18	30	2	50	-1.588	0.112	3.5
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (23-3)، أن قيمة اختبار الإشارة غير دال احصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.112 وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه فإن الاتجاه العام لهذا البعد لا يختلف عن الحياد، والسبب وراء ذلك هو تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على خيارات الإجابة بشكل لم يسمح لنا بتحديد الاتجاه الغالب نحو هذا البعد، وخصوصا بالنسبة للعبارات الآتية:

- **أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي؛**
- **لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.**

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأبعاد الإبداع التنظيمي باستخدام معامل الإرتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، إضافة إلى تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05

أولا- إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية .α=0 الإدارة الاستراتيجية الإستراتيجية وأبعاد الإبداع التنظيمي.

للإجابة عل هذه الفرضية، تم اجراء اختبار (**معامل الإرتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (24-3):

جدول رقم (24-3): معامل الإرتباط Spearman بين الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
الإدارة الإستراتيجية	-0.208	0.147
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معامل الارتباط غير دال عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$، لأن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة ضعيفة بين تقدر بـ(**20.8%**) بين الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

-اختبار مان-وتني (Mann-Whiny): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

-اختبار كروسكال- والاس(Kruskal- Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

* **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية**$\alpha=0.05$**.
* **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية**$\alpha=0.05$**.
* **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير **المستوى التعلمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية**$\alpha=0.05$**.
* **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير **سنوات الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية**$\alpha=0.05$**.

أولا- أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (25–3) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (25–3): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الإختبار الإحصائي	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الإدارة الإستراتيجية	24.69	26.46	-0.429	0.668
الإبداع التنظيمي	25.93	25.00	-0.224	0.823
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن:القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية،وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع للقوانين المعمول بها في المؤسسات الجزائرية والتي تنص بعدم التفرقة بين الجنسين.

ثانيا– أثر عامل العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات، وهي:(**أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر**).والجدول رقم (26–3) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (26–3): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الإدارة الإستراتيجية	29.75	27.33	25.55	12.63	3.671	0.299
الإبداع التنظيمي	36.25	22.33	25.60	37.88	5.079	0.166
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامجspss						

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية،وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر

الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وترجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الإستراتيجية رغم اختلاف الفئات العمرية.

ثالثا: أثر عامل المستوى العلمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **المستوى العلمي** يحتوي على أربع فئات، وهي:(**ليسانس، ماجستير، دراسات عليا**).والجدول رقم (27–3) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (27–3): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى العلمي

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
الإدارة الإستراتيجية	25.23	25.11	26.83	0.093	0.955
الإبداع التنظيمي	21.67	38.33	26.28	9.240	0.010

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن:القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية الإدارة الإستراتيجية رغم اختلاف المستوى العلمي.

رابعا:أثر عامل سنوات الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **سنوات الخبرة** يحتوي على أربعة فئات، وهي: (**اقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15سنة فأكثر**).

جدول رقم(28-3): نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الإدارة الإستراتيجية	20.92	24.81	27.94	25.46	1.082	0.781
الإبداع التنظيمي	23.75	24.59	24.56	28.83	0.845	0.839
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامجspss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن:القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في مختلف سنوات الخبرة متساوي، أي أن الفروق بين مختلف سنوات الخبرة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونرجع هذه النتيجة أن إجابات عينة أفراد متشابهة ولو اختلفت سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة المديرية الولائية للضرائب بولاية المدية ، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة عالية من طرف موظفي المديرية الولائية للضرائب بولاية المدية يعتمدون على الإدارة الإستراتيجية بأبعادها.

* هناك تشتت في إجابات موظفي المديرية الولائية للضرائب بولاية المدية حول اعتمادهم على أبعاد الإبداع التنظيمي

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة ضعيفة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المديرية، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخـــاتمـــة

ارتبطت إشكالية البحث حول الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع التنظيمي، إذ حاولنا الربط بين هذين المتغيرين، لذا وجب على المنظمات الالتفات والتركيز حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التنافس، وحتى تحقق المنظمة طموحاتها تسعى إلى تعزيز مفهوم الإبداع لدى العاملين من أجل ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها. ومن هذا المنطلق تم طرح الاشكالية في السؤال الرئيسي، والذي كان مضمونه: " **ما مدى مساهمة أبعاد الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي؟ وما وقع ذلك بمديرية الضرائب لولاية المدية؟**"، ومن خلال ما تم عرضه من الجانب النظري والتطبيقي يمكن الاجابة عن إشكالية بحثنا: أن الإدارة الإستراتيجية هي الموجه الرئيس للمنظمة؛ فرسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها بمثابة الهوية بالنسبة للمنظمة من خلال التركيز على التوجه الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، وكلما اهتمت المنظمة بالجانب الإبداعي لدى عامليها عززا ذلك نقاط قوتها في ظل بيئة عدم التأكد.

من أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الإجابة عنها كالآتي:

- نصت الفرضية الأولى على أن " **تبني أبعاد الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال**"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، فالإدارة الإستراتيجية تمثل الموجه الرئيس بالنسبة للمنظمات للتعامل مع المتغيرات التي تفرزها بيئة الأعمال من خلال مجموعة من العمليات المترابطة فيما بينها.
- الفرضية الثانية نصت على أن "**درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على أبعاد الإدارة الإستراتيجية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3**"، تم تأكيد هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على بعد التوجه الإستراتيجي، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على بعد التحليل البيئي، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على بعد التنفيذ الإستراتيجي، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على بعد التقييم الإستراتيجي، وهذا بصورة فردية وكلية.

أما الفرضية الثالثة نصت على "**درجة الموافقة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على أبعاد الإبداع التنظيمي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3**"، تم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على الأصالة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على الطلاقة وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على المرونة وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية يعتمدون على بعد الحساسية للمشكلات وهذا بصورة فردية وكلية.

نصت الفرضية الرابعة على "**هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية α=0.05 بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وأبعاد الإبداع التنظيمي**"، تم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- هناك علاقة ضعيفة تقدر بـ (20.8%) بين الإدارة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية.

نصت الفرضية الخامسة على " **توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)، عند مستوى المعنوية الاحصائية α=0.05**"، تم نفي هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير الإدارة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$.

-نتائج البحث

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج أهمها:

❖ تعتبر الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية التي تساعد منظمات الأعمال على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛

❖ تقوم الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها بغية تحقيق أهداف المنظمة في المدى البعيد؛

❖ أكد البحث أهمية تحليل (SWOT)، والذي يعد من أهم أنواع التحليل التي تستخدم عادة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب مزيد من الجهد من خلال تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستوي معرفة وتطبيق أساليب التحليل الاستراتيجي؛

❖ إن أهمية الإبداع التنظيمي تكمن في حفاظ المنظمة على أفضليتها ومكانتها حاضرا ومستقبلا؛

❖ لتحقيق أهداف الإبداع التنظيمي، هناك مجموعة من الاستراتيجيات تساعد على تفجير الطاقات الكامنة على الأفراد العاملين؛

❖ لتحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية لا بدّ من توافر مجموعة من العوامل تتفاعل فيما بينها، نذكر أهمها على سبيل المثال لا الحصر: تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ القيادة التحويلية.....

❖ إن حيادية موظفي المديرية تجاه أبعاد الإبداع التنظيمي، لا يظهر المستوى المتدني للإبداع التنظيمي لدى العاملين، هذا ما يستدعي على مسؤولي هذه المديرية إعطاء أهمية كبيرة لهذه الأبعاد ومدى تطبيقها بشكل أفضل.

-الاقتراحات

تتمثل في النقاط الآتية:

❖ على مديرية الضرائب لولاية المدية أن تضع إستراتيجية وأهداف جيدة تعمل على زيادة الخيرات والمهارات الأدائية التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها؛

❖ إنشاء إدارة حاضنة للإبداع، أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة على دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين في المديرية؛

❖ استخدام إستراتيجية قبعات التفكير الست؛ بحيث تعتبر إستراتيجية فعالة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار في المنظمة بطريقة إبداعية؛

❖ على المديرية الاهتمام بتطبيق أبعاد الإبداع الإداري لزيادة نسبة توافره في المديرية؛ مما يؤدي إلى زيادة نسبة التفكير الإبداعي لدى العاملين من خلال استراتيجيات وأساليب مثل: أسلوب العصف الذهني؛

❖ على المنظمات تحديث وتطوير لوائحها وأنظمتها الإدارية بما يتلائم مع التغيرات المتسارعة؛

❖ ينبغي على المنظمات تمكين عامليها، وزيادة قدرتهم على التعلم والتصرف بفعالية ومرونة من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، هذا ما ينمي روح الإبداع لديهم.

❖ على المديرية زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة الأفراد العاملين للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية، وتنمية رصيدها المعرفي لتوليد الأفكار الإبداعية التي تمثل حلولا للمشكلات التي تواجهها.

-آفاق البحث

في ختام هذا البحث، لابد من الإشارة إلى نواحي القصور في هذه المذكرة إذ أن الكمال لله وحده، وبناءا على الدراسة النظرية والميدانية، يمكن أن نوجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث، بصدد دراسات وآفاق جديدة لم نتطرق إليها، والمتمثلة في العناصر التالية:

- ✓ تأثير المنظمة المتعلمة على تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التنظيمي.
- ✓ دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الابداع الإداري بالمؤسسة – دراسة مقارنة-
- ✓ إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع والمصادر

أ- القرآن الكريم

ب. الكتب:

1. الحسن علي الوزير، **الإبداع والابتكار (دليل لكل رواد الإبداع والابتكار)**، بدون دار نشر، 2020.
2. إدوارد دي بونو (ترجمة خليل الجيوسي)، **قبعات التفكير الست**، المجمع الثقافي للنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
3. أرادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، **مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها**، دار الدكتور للعلوم الإدارية الاقتصادية والعلوم الأخرى، العراق، 2021.
4. أكرم سالم الجنابي، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
5. سعد علي العنزي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية–منظور عالمي–**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
6. عبد القادر محمد الأسطة، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، المنهل لنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
7. صلح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. مجد صقور، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وأساسيات**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
9. مجد صقور، رعد الصرن، **الإدارة الإستراتيجية**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
10. محمد الصيرفي، **إدارة الأفكار**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر،2008.
11. محمد داود، **إدارة التميز والإبداع الإداري**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن،2020.
12. محمد علي سالم، **الإدارة الإستراتيجية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
13. مؤيد سعيد السالم، **الإدارة الإستراتيجية–الأصول والأسس العلمية–**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
14. مايكل آرمسترونج، "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**"، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية لنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2020.

15. منال أحمد البارودي، **العصف الذهني وفن صناعة الأفكار**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.

16. مؤيد سعيد السالم، **الإدارة الإستراتيجية–الأصول والأسس العلمية–**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2016.

17. نجم عبود نجم، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2003.

ت. الأطروحات:

18. حبيبة العيداني، **اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017 – 2018.

19. عمر بن سديرة، **التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية–دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس(سطيف1)، الجزائر، 2012-2013.

20. غديري مروة، **تصور مقترح لبرنامج تدريبي قائم على استراتيجية القبعات الست في مادة الرياضيات ودورها في تنمية التفكير الإبداعي–دراسة ميدانية بولاية الجلفة–، أطروحة دكتوراه (الطور الثالث) في علوم التربية**، جامعة محمد خيضر–بسكرة–، الجزائر، 2020-2021.

21. كرومي سعيد، **أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة آبي بكر بلقايد، الجزائر، 2016-2017.

22. مصطفى بن ميري، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين:دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020-2021.

23. نسيم حمودة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.

ث. رسائل الماجيستر:

24. إبتسام مخناش، **التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار: دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس – سطيف1–، الجزائر، 2014-2015.

25. أسيل نظام سالم غنيم، **الجينات التنظيمية (Dna) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدولية في فلسطين**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين،2020-2021.

26. أفنان وسيم داود، **تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني**، رسالة الماجستير في إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018.

27. الشيخ ولد محمد، **استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان TopLait**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد– تلمسان–، الجزائر، 2010-2011.

28. صائل وليد يوسف عمرو، **تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

29. صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000–2005)**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر–بسكرة–، الجزائر، 2006-2007.

30. ريم غسان جحجاح، **أثر طريقة القبعات في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار وتحصيل الدراسات الاجتماعية**، رسالة ماجستير في التربية، جامعة تشرين، سوريا، 2016.

31. سمير محمد عبد الهادي، **فاعلية استراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها**، رسالة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

32. عبد الوهاب أحمد علي جنّدب، **أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

33. فراس علي عبد الله الحميش، **ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن**، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2018-2019.

34. محمد حمزة حسن الصفدي، **أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2018 – 2019.

35. ميرنا أبو نجم، **أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات–دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية–**، بحث مستلم من رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017-2018.

36. موسى الكاظم محمد أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء–دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة 2011–2016–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2017.

ج. مذكرات الماستر:

37. إبراهيم خيري، **عبد الحق حمدي، عمليات الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال–بناء تصور مقترح–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020.

38. أحلام بوقادي، **التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب –ولاية أم البواقي–**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر،2018-2019.

39. أسماء جلول، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر ببسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2012 – 2013.

40. السعيد الباهي، **تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج Swot، لإتخاذ القرارات المناسبة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019-2020.

41. السعيد طمين، **دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة–بسكرة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة–، الجزائر، 2019-2020.

42. آمنة بن عبدان، لمعيزي فاطمة، **أثر تحليل البيئة الخارجية في تحديد الخيارات الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية "مؤسسة موبيليس أنموذج"**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية–أدرار–، الجزائر، 2019-2020.

43. إكرام زغود، **أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي– Bea– أم البواقي–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي–، الجزائر، 2020-2021.

44. إيمان زموري، **استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الاستراتيجية التنافسية: دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة–، الجزائر، 2018-2019.

45. أيوب بوسماحة، **نور الدين ركي، إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع الإداري لدى القائد التحويلي في المنظمة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، 2019 – 2020.

46. بوزحزح نهلة، صاحي رانية، **دور التحليل الموقفي الإستراتيجي في تحديد الخيار الإستراتيجي لدى المنظمة: دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بميلة، الجزائر، 2019-2020.

47. جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017 – 2018.

48. حليمة حمايتي، مسعود حنكة، **مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات بالوادي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2020 – 2021.

49. خديجة بوصالحيح، زهور خدة، **دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة إقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015 – 2016.

50. خديجة رماضنة، **أثر الإضطراب البيئي على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار بسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2019 – 2020.

51. رشيد سوفطة، بوعزيزي أيوب، **دور إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية المدية–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018 – 2019.

52. سعاد عجرود، قيطوني خديجة، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2018 – 2019.

53. سفيان جاهمي، آية بوطغان، **دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2019 – 2020

54. شهرة عميري، **دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي: دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2018 – 2019.

55. عائشة تزالت، فتيحة بن صمبا، **دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية أدرار**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2017 – 2018.

56. فاروق راشد، خولة خليل، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشر ي: دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار (Cpa–Bna–Badr)**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2019 – 2020.

57. فتيحة بومشطة، **أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي: دراسة حالة (عينة من المنظمات)**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2019 – 2020.

58. فاطمة الزهراء بوسعادي، موينة بلد لمي، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018 – 2019.

59. فهيمة بلقاسمي، سيد عثمان حنان، **المناخ التنظيمي وتأثيره على إبداع العاملين: دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة Vallée Glac–تزمالت–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج بالبويرة، الجزائر، 2017-2018.

60. كريم عاقب، اسماعيل زنيني، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات: دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني احمد مختيش المدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، – 2018 – 2019.

61. محمد باشن، فتحي مختيش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017 – 2018.

62. منيرة بوساق، **إستخدام نموذج Swot كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية: دراسة على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018 – 2019.

63. نجاح حر، حسين بن موفق، **الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية، مذكرة الماستر في العلوم السياسية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020 – 2021.

64. نور الهدى تاج الدين، مليكة هوار، **أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة أبو سفيان للمشروبات الغازية سيدي بلعباس**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، الجزائر، 2016 – 2017.

65. هدى روحاني، **دور جودة المعلومات المحاسبية في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة استبيانية لعينة من محاسبي ومديري وكالة توزيع الكهرباء والغاز أم البواقي**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017 – 2018.

66. هدى مرواني، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع ولاية أم البواقي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2020 – 2021.

67. وهيبة بالرابح، **دور نظم دعم القرار في تحديد التوجه الإستراتيجي: دراسة حالة المديرية الجهوية لسوناطراك TFT بولاية إليزي**، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018 -2019.

ح. المجلات:

68. إحسان دهش جلاب، **دور التوجه الإستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2013.

69. أسامة سنوسي، مريم بوعمامة، **القوى المحركة للمنافسة في صناعة التأمين في الجزائر: دراسة تحليلية، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة**، المجلد 05، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2020.

70. أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، **التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 01، جامعة قناة السويس، مصر، 2020.

71. إلياس سالم، **التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016.

72. أمال بن سترة، نوال شيشة، **إستخدام مصفوفة التحليل الرباعي Swot (نقاط قوة– الضعف/الفرص– التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة حالة شركة ماكدونالدز**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، جامعة عمار الثليجي بالأغواط، الجزائر، 2021.

73. أمير بوراد، مراكشي محمد لمين، **دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز)**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد – 08، العدد 03، جامعة معسكر، الجزائر، 2020.

74. أمينة عدنان، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل: دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل**، المجلد 01، العدد 03، جامعة معسكر، الجزائر، 2012.

75. أمينة عبد القادر علي، **علي عبد الل الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

76. بلال بن عرعور، فتيحة بن زروال، بلقاسم بلقيدوم، **قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست ل: Edward de bono**، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 13، العدد 01، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020.

77. بلال مسرحد، **نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات استراتيجية، المجلد 11، العدد 22**، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات التعليمية، الجزائر، 2015.

78. تهاني صالح زكي طولان، سيد محمد جاد الرب، أحمد عوض محمد عطية، **أثر عوامل الإستشراف (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات**

الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، جامعة قناة السويس، مصر، 2021.

79. حسين يحي عسيري، سعيد محفوظ على تومي، **أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة: دراسة حالة مستشفى طرفي**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 07، العدد 02، جامعة مدينة السادات، مصر 2020.

80. حاضر صباح شعير، **دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2019.

81. حمزة محمد كاظم، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي هيئة التعليم التقني–**، مجلة التقني، المجلد 16، العدد 04، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، 2013.

82. دلال عودة، **التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية**، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021.

83. ربيعة بركات، **دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

84. رشيد قوادري، **مدى فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب" بعين الدفلى**، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021.

85. زكرياء بركات، نهد بلقاضي، **طريقة العصف الذهني كأسلوب تعليمي لتوليد الأفكار**، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.

86. سفيان خلوفي، كمال شريط، **إستراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي: دراسة حالة شركة المراعي**، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 01، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، 2019.

87. سالم بشير قجبونة، عبد الله مفتاح الشويرف، علي حسين زبلح، **فاعلية نظام الرقابة الداخلية كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية وكفاءة المراجعة الداخلية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2020.

88. سلوى عربية، مراد زيدا، **التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة طاهري محمد ببشار، الجزائر، 2019.

89. سندس رضيوي خوين، **تأثير رأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، جامعة المستنصرية، العراق، 2017.

90. سامية أحمد حسن زايد، **أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قناة السويس، مصر، 2016.

91. سميرة مرح، **تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.

92. شريف غياط، إبتسام سلاطنية، **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال**، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر2020.

93. الشريف بقة، فايزة محلب، **تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2015.

94. صفاء خليل القاضي، سحر محمد أبو بكر، **أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 10، العدد 02، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، 2021.

95. صونيا كيلاني، **مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2019.

96. الطاهر غراز، نورية سوالمية، **تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد13، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019.

97. عائشة سمسوم، **تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.

98. عبد القادر شتيح، محمد بداوي، **أثر الذكاء الاقتصادي على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ضوء الموقع التنافسي كمتغير وسيط**، مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020.

99. عبد الله محمد دياب، ياسين عبد المعطى عطية، **البدائل الإستراتيجية المقترحة لتنويع المنتج السياحي المقدم بمنطقة سقارة الأثرية ضمن إستراتيجية النمو باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT**، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 02، جامعة الفيوم، مصر، 2018.

100. عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، **الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية بجامعة حفر الباطن**، المجلة التربوية، المجلد 72، العدد 72، جامعة سوهاج، مصر، 2020.

101. عبد القادر شتيح، محمد بداوي، **أثر الذكاء الاقتصادي على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ضوء الموقع التنافسي كمتغير وسيط**، مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020.

102. عبد اللطيف أولاد دحيمودة، **مصطفى طويطي، تحليل الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبليس باستخدام النموذج الرباع ي Swot دراسة حالة**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021.

103. عبد الوهاب رميدي، **إيمان العيداني، أهمية تحليل البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكينزي): دراسة ميدانية بثلاث وكالات بمدينة المدية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 05، العدد 02، جامعة المدية، الجزائر، 2017.

104. عمر أقاسم، الشيخ ساوس، **واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار**، مجلة الحقيقية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 32، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر،2015.

105. غديري مروة، **كحول شفيقة، القبعات الست وكيمياء الدماغ**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2019.

106. قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعه النجار، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلّد 42، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.

107. محمد الحسن شريف محمد، بابكر مبارك عثمان الشيخ، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 03، جامعة نجران، السعودية، 2018.

108. محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحي محمد الجحافي، **أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية**، مجلة القلم، العدد 12، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، اليمن، 2019.

109. محمودي الشمري، **أمينة شايب حدة، أثر القيادة على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال**، مجلة الجامعة العراقية، العدد 50، الجزء الثالث جامعة العراق، العراق، بدون سنة نشر.

110. محمد شتيح، **الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2016.

111. محمد شنشونة، **أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج ناحية –حاسي الرمل**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 38، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.

112. محمد محمد السيد الطوخي، **الإدارة الإستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ**، مجلة كلية التربية، المجلد 106، العدد 02، جامعة المنصورة، مصر،2019.

113. محمودي الشمري، أمينة شايب حدة، **أثر القيادة على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال**، مجلة الجامعة العراقية، العدد 50، الجزء الثالث، جامعة العراق، العراق، بدون سنة نشر.

114. نجم العزاوي، طلال نصير، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 33، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012.

115. نصر الدين بن عودة، **العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2016.

116. هاله إبراهيم ذكي، ماجده عبد الله عبد العال، محمد إبراهيم عبد الحميد الخولي، **التحليل البيئي (Swot) لدور كلية الزراعة بجامعة الزقازيق في خدمة المجتمع**، مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية، المجلد 48، العدد 02، كلية الزراعة، مصر، 2021.

117. هالة محمد عيسى عبد الدايم دياب، **استراتيجية قبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لأطفال المؤسسات الايوائية**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، جامعة عين الشمس، مصر، 2015.

118. هالة يحياوي، **التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي بإليزي، الجزائر، 2021.

119.ياسين بوبكر، يمينة قرفي، **تجربة إسقاط نموذج القوى الخمس لربحية القطاع على التسويق بالعلاقات وولاء الزبون**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف بميلة، الجزائر، 2021.

خ: المؤتمرات والملتقيات:

120. سعاد قوفي، زوبير عياش، **استراتيجية سلاسل القيمة العربية: نحو تكامل صناعي تجاري في ظل منطقة التجارة الحرة العربية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، يومي 02 - 03 ديسمبر 2019.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أخي العامل، أختي العاملة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير **تخصص إدارة الأعمال**، موضوعه العنوان التالي: "**انعكاس أبعاد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الإبداع التنظيمي**"، ويهدف إلى استقصاء أراء العاملين حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي.

من أجل هذا الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيدا، وملء جميع فقراته، وتجدر الإشارة أن الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للاستبيان ونتمنى لكم التوفيق.

ملاحظة:

–الإدارة الاستراتيجية: العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتطوير الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق أهدافها.

–الإبداع التنظيمي: عملية خلق أفكار جديدة من أجل تغيير منتج أو خدمة ما للوصول إلى ما هو مختلف عن النافسين.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1–الجنس:

– أنثى ☐ **ذكر** ☐

2–العمر:

– أقل من 30سنة ☐ **– من** 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

– من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ **– من** 50 فأكثر ☐

3–المستوى العلمي:

ليسانس ☐ **–** ماجستير ☐ –دراسات عليا ☐

4-سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ **- من** 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ -15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر أبعاد الإدارة الاستراتيجية فالمؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، وذلك بوضع علامة(X)أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد التوجه الاستراتيجي					
01	تتصف رسالة مؤسستكم بالوضوح والسهولة					
02	تعكس رسالة مؤسستكم توجهاتها المستقبلية.					
03	تشاركون في وضع أهداف مؤسستكم.					
04	أهداف مؤسستكم قابلة للتحقيق.					
	بعد التحليل البيئي					
05	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.					
06	تقوم مؤسستكم بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.					
07	تستعين مؤسستكم بمستشارين متخصصين لتقييم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.					
08	تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمؤسستكم.					
	بعد التنفيذ الاستراتيجي					
09	تقوم مؤسستكم بإشراككم في عملية تنفيذ الاستراتيجية.					
10	تلتزم مؤسستكم عند تنفيذ الاستراتيجية بالرسالة والأهداف المحددة مسبقا.					
11	تقدم مؤسستكم مختلف التسهيلات لتنفيذ الاستراتيجية.					
12	تراعي مؤسستكم خطوات تنفيذ الاستراتيجية.					

بعد التقييم الاستراتيجي						
13	لدى مؤسستكم معايير واضحة لتقييم الأداء.					
14	لدى مؤسستكم آلية واضحة لتصحيح الانحرافات.					
15	تستفيد مؤسستكم من نتائج التقييم لبناء خطة مستقبلية.					
16	تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.					

المحور الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة(X)أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأصالة						
01	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل.					
02	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.					
03	أشعر بأن لدي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
04	أجد بإن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمر.					
الطلاقة						
05	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.					
06	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.					
07	أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة.					
08	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.					
المرونة						
09	أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل					
10	أمتلك مهارات تجعلني قادرا على أداء العمل بأكثر من طريقة.					

11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.					
12	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.					
الحساسية للمشكلات						
13	لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
14	أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق.					
15	أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي					
16	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					

ملحق رقم 2

قائمة الأساتذة المحكين

الأستاذ	الرتبة	الإمضاء
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر "أ"	
د. باصور رضوان	أستاذ محاضر "ب"	د. باصور رضوان أستاذ محاضر ب
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	
د. بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر "ب"	الأستاذ بوخرص عبد العزيز

ملحق رقم 3: نتائج SPSS

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبانة	,107	50	,200*	,943	50	,017

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			الإستراتيجي التوجه	البيئي التحليل	الإستراتيدي التنفيذ	الإستراتيجي التقييم	الأإستراتيجية الإدارة
Spearman's rho	الإستراتيجي التوجه	Correlation Coefficient	1,000	,349*	,295*	,269	,560**
		Sig. (2-tailed)	.	,013	,038	,059	,000
		N	50	50	50	50	50
	البيئي التحليل	Correlation Coefficient	,349*	1,000	,615**	,438**	,836**
		Sig. (2-tailed)	,013	.	,000	,001	,000
		N	50	50	50	50	50
	الإستراتيدي التنفيذ	Correlation Coefficient	,295*	,615**	1,000	,191	,726**
		Sig. (2-tailed)	,038	,000	.	,183	,000
		N	50	50	50	50	50
	الإستراتيجي التقييم	Correlation Coefficient	,269	,438**	,191	1,000	,597**
		Sig. (2-tailed)	,059	,001	,183	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	الأإستراتيجية الإدارة	Correlation Coefficient	,560**	,836**	,726**	,597**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			الأصالة	الطلاقة	المرونة	للمشكلات الحساسية	التنظيمي الإبداع
Spearman's rho	الأصالة	Correlation Coefficient	1,000	,730**	,427**	,501**	,803**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,002	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	الطلاقة	Correlation Coefficient	,730**	1,000	,531**	,601**	,877**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	المرونة	Correlation Coefficient	,427**	,531**	1,000	,607**	,752**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	للمشكلات الحساسية	Correlation Coefficient	,501**	,601**	,607**	1,000	,802**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	التنظيمي الإبداع	Correlation Coefficient	,803**	,877**	,752**	,802**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	32

Correlations

			الأستراتيجية الإدارة	التنظيمي الإبداع
Spearman's rho	الأستراتيجية الإدارة	Correlation Coefficient	1,000	-,208
		Sig. (2-tailed)	.	,147
		N	50	50
	التنظيمي الإبداع	Correlation Coefficient	-,208	1,000
		Sig. (2-tailed)	,147	.
		N	50	50

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الأستراتيجية الإدارة	ذكر	27	24,69	666,50
	أنثى	23	26,46	608,50
	Total	50		
التنظيمي الإبداع	ذكر	27	25,93	700,00
	أنثى	23	25,00	575,00
	Total	50		

Test Statistics[a]

	الأستراتيجية الإدارة	التنظيمي الإبداع
Mann-Whitney U	288,500	299,000
Wilcoxon W	666,500	575,000
Z	-,429	-,224
Asymp. Sig. (2-tailed)	,668	,823

a. Grouping Variable: الجنس

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
الأستراتيجية الإدارة	سنة 30 من أقل	2	29,75
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	23	27,33
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	21	25,55
	فأكثر سنة 50	4	12,63

Test Statistics[a,b]

	الأستراتيجية الإدارة	التنظيمي الإبداع
Chi-Square	3,671	5,079
df	3	3
Asymp. Sig.	,299	,166

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

	Total	50	
التنظيمي الإبداع	سنة 30 من أقل	2	36,25
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	23	22,33
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	21	25,60
	فأكثر سنة 50	4	37,88
	Total	50	

Ranks

	العلمي المستوى	N	Mean Rank
الأإستراتيجية الإدارة	ليسانس	32	25,23
	ماجستير	9	25,11
	عليا دراسات	9	26,83
	Total	50	
التنظيمي الإبداع	ليسانس	32	21,67
	ماجستير	9	38,33
	عليا دراسات	9	26,28
	Total	50	

Test Statistics[a,b]

	الأإستراتيجية الإدارة	التنظيمي الإبداع
Chi-Square	,093	9,240
df	2	2
Asymp. Sig.	,955	,010

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العلمي المستوى

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank
الأإستراتيجية الإدارة	سنوات 5 من أقل	6	20,92
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	16	24,81
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	16	27,94
	فأكثر سنة 15	12	25,46
	Total	50	
التنظيمي الإبداع	سنوات 5 من أقل	6	23,75
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	16	24,59
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	16	24,56
	فأكثر سنة 15	12	28,83
	Total	50	

Test Statistics[a,b]

	الأإستراتيجية الإدارة	التنظيمي الإبداع
Chi-Square	1,082	,845
df	3	3
Asymp. Sig.	,781	,839

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة سنوات