جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية

دراسة حالة لشركة نفطال فرع المدية

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

من إعداد الطالبتين:

بوجلال بشرى

كركوب خيرة

تحت إشراف الأستاذة

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. اتشي شعيب	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية

دراسة حالة لشركة نفطال فرع المدية

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

من إعداد الطالبتين:

بوجلال بشرى

كركوب خيرة

تحت إشراف الأستاذة

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. اتشي شعيب	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان



الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على حبيب مُحَّد خاتم النبيين وعلى آله الطيبين الطاهرين

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة حبيبة العيداني لتفضلها بالإشراف على مذكرتنا هذه، والتي أغنتها بتوجيهاتها ومتابعتها ودعمها طيلة فترة الإشراف، وقد كان لجهودها أثر الأكبر بظهور البحث بهذا الشكل، متمنية لها مسيرة علمية وإنسانية مليئة بالنجاح والتوفيق .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة التقييم لتفضلهم بقبول تقييم مذكرتنا.

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان لعائلتي الكريمة لبذلهم الغالي والنفيس لايصالي الى بر الأمان ولإتمام هذه المذكرة، فجزاهم الله عني أفضل جزاء المحسنين

إهداء:

إلى حبيب الحق وسيد الخلق .....

سيدنا مُحَمَّد "ﷺ "

إلى القدوة العظيمة والمثل الأعلى ..إلى من أحمل أسمه بكل افتخار....

"أبي الغالي"

إلى ملاكي في الحياة ..إلى شلال العطاء المتدفق وريحانه الروح ...

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم نجاحي ..

إلى من وضع الله جنته تحت قدميها .."أمي الغالية" ..أطال الله في عمرها

إلى رموز الخير والإباء أخوتي .

إلى أساتذتي بدءا من علمني أن أمسك القلم وصولا إلى تبلور على يده هذا الجهد الأستاذة لعيداني حبيبة

إلى كل من نهج لسانه لي بالدعاء ...كل الحب والامتنان

أهديكم هذا الجهد المتواضع

بشرى

إهداء:

إلى كل من علمنا حرفا في هذه الدنيا الفانية ، أهدي هذا العمل إلى أمي العشق المقدس والملاك الطاهر إليك يا سيدتي أهدي تخرجي وكلماتي تنحني إجلالا لك أيتها الرحمة والحنان والعطاء

وإلى الشمعة التي احترقت لتثير لي طريق حياتي أبي الغالي رحمك الله وأسكنك الفردوس الأعلى

إلى زوجي العزيز الذي كان أروع من حيد الحب بكل معانيه، فكان السند والعطاء قدم لي الكثير في صور من صبر وأمل ومحبة لن أقول شكرا بل ساعيين الشكر معك دائما

إلى عائلتي الكريمة إخوتي وأخواتي لكم بين الحب والامتنان.

خيرة

ملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وقد استخدمت الباحثتان متغيرات أبعاد التفكير الإبداعي [صياغة المشكلة، طرح الأفكار، اختيار الأفكار]، وفيما يتعلق بمتغيرات الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها [الحساسية الإستراتيجي، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة] كمتغير تابع في شركة نفطال بالمدية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتصميم استبانة، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء ذلك، جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام حزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، Statical S.P.S.S. وتكونت عينة الدراسة من 40 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة،**ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها** :

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية؛
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإبداعي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإستراتيجي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التفكير الإبداعي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تعزى للمستوى التعليمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإبداعي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة؛

وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها:

- ضرورة وجود خطة إستراتيجية شاملة تتسم بالمرونة لشركة نفطال بالمدية؛
- اجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بدور التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاعات أخرى.

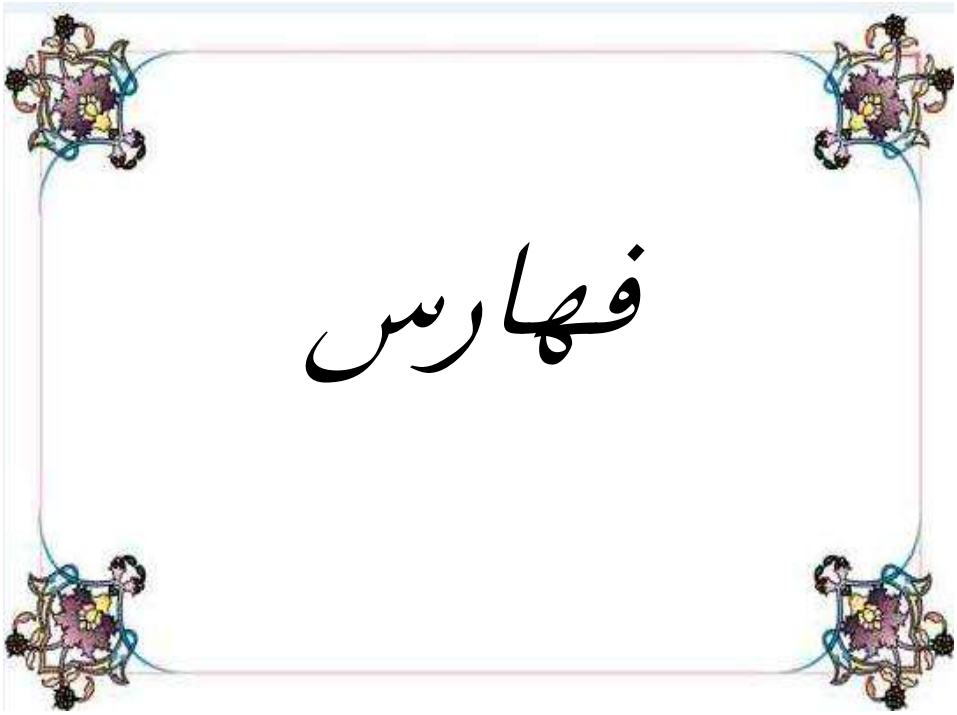
الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات التفكير الإبداعي، الرشاقة الإستراتيجية، أهمية الرشاقة الإستراتيجية ومحدداتها

باللغة الأجنبية:

The studay aimed to identify the role of creative thinking in achieving strategic agility , and the researcher used the dimension of creative thinking variables(problem formulation –brainstorming- choosing ideas) With regard to the variables of strategic agility with its dimension (strategic sensitivity- core capabilities – joint responsibility – response speed) as a dependent variable in naftal company in medea . and to achieve the objective of the study the two researchers designed a questionnaire .which relied on the descriptive analytical approach .in light of that data were collected and analyzed and hypotheses were tested using the SPSS statiscal package for the social scinsices .and the study sample consisted of 40 individuals from the study community

-There are no statistically sigifincant differences regarding the impact of the dimensions of creative thinking on achieving strategic agility due to the age variable .

- There are no statistically significant differences about the impact of the dimensions of creative thinking on achieving strategic agility due to the variable years of experience



فهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**–**
الإهداء	**–**
مستخلص باللغة العربية	**i**
مستخلص باللغة الإنجليزية	**ii**
فهرس المحتويات	**iv**
قائمة الجداول	**vii**
قائمة الأشكال	**ix**
مقدمة	أ
الفصل الأول: المقاربة النظرية للتفكير الإبداعي	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التفكير الإبداعي	3
المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي	3
المطلب الثاني: أساسيات التفكير الإبداعي	6
المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتفكير الإبداعي	9
المبحث الثاني: ركائز التفكير الإبداعي	11
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي	11
المطلب الثاني: مراحل التفكير الإبداعي	14
المبحث الثالث: إستراتيجيات التفكير الإبداعي	17
المطلب الأول: إستراتيجية العصف الذهني	17
المطلب الثاني: إستراتيجية التلف بين الأشتات	20
المطلب الثالث: إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلة	23
المطلب الرابع: إستراتيجية القبعات الست	25
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: الإطار الفكري والنظري للرشاقة الإستراتيجية	

تمهيد	30
المبحث الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية	31
المطلب الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية	31
المطلب الثاني: محددات الرشاقة الإستراتيجية	34
المطلب الثالث: مراحل تطبيق الرشاقة الإستراتيجية	37
المبحث الثاني: أسس الرشاقة الإستراتيجية	38
المطلب الأول: مبادئ الرشاقة الإستراتيجية	38
المطلب الثاني: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	42
المطلب الثالث: متطلبات الرشاقة الإستراتيجية	44
المبحث الثالث: مساهمة استراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	46
المطلب الأول: نماذج الرشاقة الإستراتيجية	46
المطلب الثاني: دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	52
خاتمة الفصل	54
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بشركة بنفطال فرع المدية	
تمهيد	56
المبحث الأول: تعريف بمؤسسة نفطال ومهامها	57
المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفطال بالمدية	57
المطلب الثاني: مهام وصلاحيات مؤسسة نفطال	58
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية	59
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	61
المطلب الأول: منهجية الدراسة	61
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس [الاستبانة]	63
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة	68
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة وإختبار الفروض	71
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	71
المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة	80

خاتمة الفصل	86
الخاتمة	88
قائمة المراجع	93
الملاحق	100

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1_2	متطلبات الرشاقة الإستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين	45
1_3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	62
2_3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد صياغة المشكلة والدرجة الكلية لهذا البعد	63
3_3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد طرح الأفكار والدرجة الكلية لهذا البعد	64
4_3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اختيار الأفكار والدرجة الكلية لهذا البعد	64
5_3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد	65
6_3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القدرات الجوهرية والدرجة الكلية لهذا البعد	65
7_3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المسؤولية المشتركة والدرجة الكلية لهذا البعد	66
8_3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد سرعة الاستجابة والدرجة الكلية لهذا البعد	67
9_3	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	67
10_3	معامل الفا كرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل	68
11_3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
12_3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	69
13_3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	70
14_3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	71
15_3	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول صياغة المشكلة	73
16_3	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني طرح الأفكار	74
17_3	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد إختيار الأفكار	75
18_3	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الحساسية الإستراتيجية	76
19_3	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني القدرات الجوهرية	77

20_3	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث المسؤولية المشتركة	**78**
21_3	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع سرعة الاستجابة	**80**
22_3	معامل الارتباط بين أبعاد التفكير الابداعي وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية	**81**
22_3	نتائج اختبارات مان _وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس	**82**
23_3	نتائج اختبار كروسكال _والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	**83**
24_3	نتائج اختبار كروسكال _والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي	**84**
25_3	نتائج اختبار كروسكال _والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة	**84**

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1_2	الإنتقال من الإدارة الإستراتيجية إلى الرشاقة الإستراتيجية	**34**
2_2	مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية	**37**
3_2	القدرات الإستراتيجية التي تحافظ على الحساسية الإستراتيجية	**39**
4_2	عوامل الإلتزام الجماعي	**40**
5_2	الإعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد	**41**
6_2	عوامل مرتبطة التأثير على فاعلية المنظمات الرشيقة على تطوير المنتجات	**47**
7_2	وحدات البرمجة الرشيقة	**48**
8_2	تمثيل الرشاقة	**49**
9_2	أبعاد نظام المعلومات المنظمة الرشيقة	**50**
10_1	نموذج Arteta	**52**
1_3	هيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل	**60**
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	**69**
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	**69**
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	**70**
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	**71**

مقدمة

إن المنظمات في هذا العصر تواجه العديد من التحديات الإستراتيجية التي تتضمن في طياتها العديد من المشكلات، كما أنها تتضمن أيضا العديد من الفرص والقوى الدافعة، الأمر الذي يتطلب منا التخلص من السلوكيات والتصرفات التي تعودنا عليها والتعامل مع كل ما يدور حولنا بفكر جديد وأساليب مختلفة ومتنوعة وإطلاق العنان لأفكارنا وطاقاتنا الإبتكارية، وهذا بدوره يتطلب اهتماما أكبر لتطوير وتنمية القدرة على الابتكار لدى الأفراد، وفرق العمل وتوفير البيئة المناسبة والمشجعة على استنفاذ الطاقات وقدرات الإبتكارية الكافية لديهم.

ومما لاشك فيه فإن التفكير الإبداعي أصبح اللغة السائدة للعصر الحديث (عصر المعلومات) وذلك لما لتفكير الإبداعي من دور مهم في تطوير المجتمع الحديث وازدهاره، وما يمكن أن يتولد عن هذه القدرات من أفكار أصيلة وحلول جديدة للمشكلات ومتعلقة بالأفراد والمجتمع والعمل على السواء وهذا ما أكده كثير من الباحثين في مجال التفكير الإبداعي.

أصبح على المنظمات المعاصرة اليوم صعوبة الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية، أو كما يسميها البعض خفة الحركة الإستراتيجية. فالمنظمات التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، نظرا للتطورات التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنية الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، فكان على المنظمات البحث على أساليب واستراتيجيات فهذا قصد الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية التي تطمح لها.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

هل يمكن لإستراتيجيات التفكير الإبداعي تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأعمال؟.

للاجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر، ثم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مقصود بالرشاقة الإستراتيجية ؟

2- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد التفكير الابداعي؟

3- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية؟

4- ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات التفكير الإبداعي وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة استراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في شركة نفطال فرع المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفة.

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- تمثل الرشاقة الإستراتيجية القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الإستراتيجي في بيئة الأعمال.

2- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن شركة نفطال فرع المدية تعتمد على أبعاد التفكير الإبداعي وهذا بصورة فردية وكلية.

3- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية.

4- هناك علاقة طردية بين إستراتيجيات التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية بأبعادها.

5- هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة استراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في شركة نفطال فرع المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفة.

*** أهمية البحث**

يمكن حصر أهمية البحث في العناصر التالية :

- تكمن أهمية البحث في أنه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ يتناول مفهومين مهمين حديثين هما التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية؛
- يستمد البحث أهميته في استخلاص النتائج والتوصيات بطريقة جديدة تمكن الباحث من الوصول إلى غايته؛
- كما تكمن أهمية البحث في أنه يعتبر بوابة لفتح أفاق جديدة للباحثين.

***أهداف البحث**

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- التعرف على إستراتيجيات التفكير الإبداعي؛
- التعرف على دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية؛
- اقتراح استبيان لتطبيق التفكير الإبداعي مما يجعل المنظمات تستند على البحوث الجامعية؛
- تعزيز فهمنا لمفاهيم وأهمية التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية؛
- يفيد هذا البحث المهتمين بوضع إستراتيجيات من شأنها المفهوم بواقع إستراتيجيات التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية فيها ما يحقق من أهداف عديدة.

***أسباب اختيار الموضوع**

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

- رغبة ذاتية في دراسة موضوع التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية.
- الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في إدارة الأعمال.
- أهمية التفكير الإبداعي في ظل المستجدات بيئة الراهنة.

***منهج الدراسة**

قصد الاحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث، وبغية الاجابة على الاشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على:

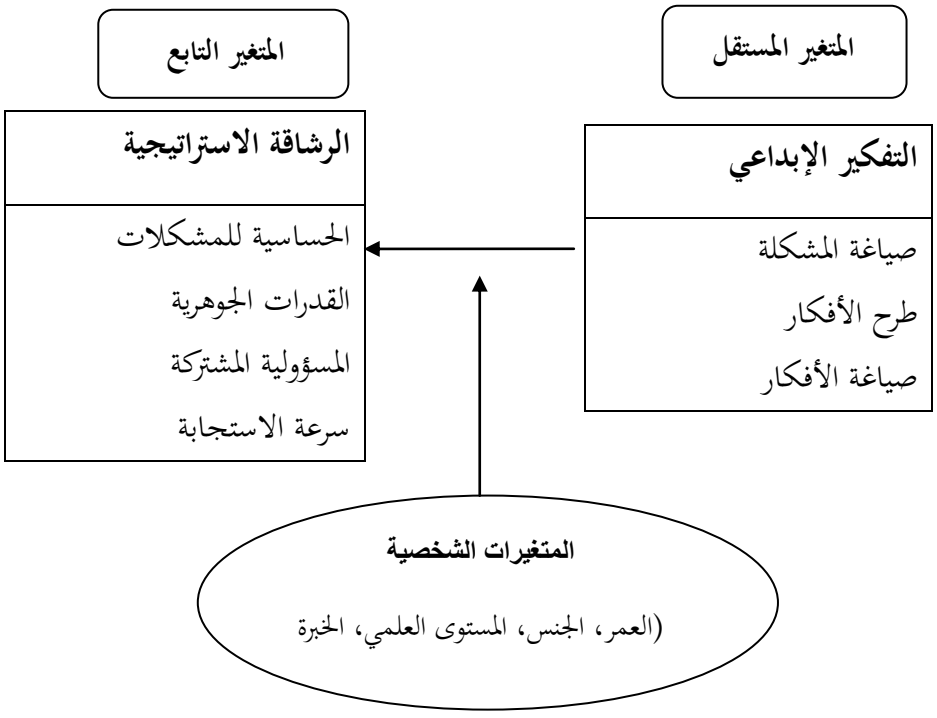
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث، وكذا تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج "Spss" نقوم بمعالجة البيانات؛
- الاطلاع على مواقع الانترنت؛
- الاستبانة.

*** حدود البحث**

- الحدود المكانية: أجري هذا البحث بشركة نفطال فرع المدية؛
- حدود الزمنية أجري هذا البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية(2020-2021)

*** نموذج البحث**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي بين متغيرات البحث المستقل والمتمثل في التفكير الإبداعي بأبعاده (صياغة المشكلة، طرح الأفكار، صياغة الأفكار)، أما المتغير التابع فهو الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).



***صعوبات البحث**

تتجلى صعوبات البحث في:

- صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة إستراتيجيات التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية نظرا لقلة المراجع.
- جائحة كورونا كوفيد 19 التي صعبت الوصول إلى المؤسسات.

*** الدراسات السابقة:**

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

أولا.حول التفكير الإبداعي:

1.أماني جهة السلك، **أثر توظيف إستراتيجية القبعات الست في تدريس اللغة الإنجليزية على التنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي**، رسالة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين،2012، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: ما أثر توظيف إستراتيجية القبعات الست في تدريس اللغة الإنجليزية على التنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بغزة ؟ **وخلصت في الأخير إلى:**

- وجود فروق ذات **دلالة** إحصائية بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية (القبعات الست) ومتوسط درجات طالبات المجموعة الضابطة في مهارة الطلاقة في اختبار التفكير الإبداعي البعدي لصالح طالبات المجموعة التجريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية ومتوسط درجات طالبات المجموعة الضابطة في مهارة المرونة في اختبار التفكير الإبداعي البعدي لصالح طالبات المجموعة التجريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية ومتوسط درجات طالبات المجموعة الضابطة في التفكير الكلي في اختبار التفكير الإبداعي.

2- نيهان شموع، **أثر استخدام مدخل العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل في مادة الخغرافيا لدى طالبات السابع في محافظة شمال قطاع غزة**، رسالة الماجستير في مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2015. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: ما أثر استخدام العصف

الذهني في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل في مادة الجغرافيا لدى طالبات السابع الأساسي في مدارس وكالة الفوث الدولية، محافظة قطاع غزة؟ **وخلصت في الأخير إلى:**

- ضرورة تضمين كتب الجغرافيا في المراحل التعليمية بعض مهارات التفكير الإبداعي ، مثل الطلاقة والمرونة والأصالة واستخدام أساليب وإستراتيجيات حديثة في تدريب الجغرافيا في مراحل التعليمية المختلفة مثل استخدام العصف الذهني .
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لمشرفي ومعلمي الجغرافيا تحت إشراف مدربين مؤهلين وتدريسهم على إعداد مدخل العصف الذهني واستخدامه.

ثانيا– حول الرشاقة الإستراتيجية :

1– هبة مُحَمَّد مُحَمَّد عمرو، **الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين**،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، العراق، 2016م ،حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية:هل يوجد علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين ؟، وخلصت في الأخير إلى:

- وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الإستراتيجية بإبعادها :(التخطيط، التنظيم ، الأفراد ، التكنولوجيا ، والقدرة على استغلال الفرص) وتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن الرشاقة الإستراتيجية أثرا كبيرا إيجابيا في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.
- خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها ضرورة نهج الرشاقة الإستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية ، وضرورة تعزيز التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية ، لما ذلك من أهمية المحافظة على الميزة لهذه الشركات

2- مُحَمَّد أنور رشدي هنية ، **مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2016م،حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية:ما مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ؟ وخلصت في الأخير إلى :

- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بين ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المؤثرة على التميز في

الأداء المؤسسي هي :المسؤولية المشتركة ، مقدرات الجوهرية ،سرعة الاستجابة ،اختيار الأهداف الإستراتيجية .

1. 3- معتصم مُحَمَّد مبارك ضمور، **الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظرا أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية،كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية ما العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجة لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية ؟ وخلصت في الأخير إلى:

- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص ، لصالح الكليات الإنسانية ،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس ، والرتبة الأكاديمية ،وسنوات الخبرة ،ومصدر الحصول على آخر مؤهل ، والسلطة المشرفة

الاختلاف بين بحث الطالبتين والدراسات السابقة

من خلال الإشكاليات التي تناولتها الدراسات السابقة ، التي تم عرضها سابقا ، نجد أنها عالجت جوانب مختلفة بما يتعلق بموضوع تلك الدراسات، فإذا كان البحث الحالي يصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من ناحية النظرية بخصوص تناول مفاهيم متغيرين [التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية] على مستوى المنظمات، فإننا نجد اختلافا مع بحثنا من حيث العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض، وما قام بإثراء البحث هو اقتراح استبيان لتنفيذ استراتيجيات التفكير الإبداعي لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية. من هنا تبرز أهمية البحث الحالي الذي يهدف إلى معرفة دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في شركة نفطال فرع المدية،ووضع استبيان يتضمن آليات عمل محددة تساعد هذه الشركة على التعامل الجيد مع ظروف البيئة الراهنة.

هيكل البحث

لمعرفة دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية سنقوم بتقسيم بحثنا إلى فصلين كالآتي :

فيما يخص الفصل الأول سيكون تحت عنوان "**المقاربة النظرية للتفكير الإبداعي** "، الذي يحتوي على ثلاثة مباحث، نركز في المبحث الأول على ماهية التفكير الإبداعي مع الإشارة إلى مفهوم التفكير الإبداعي، تحديد خصائصه، أهميته، ومهاراته ومستوياته، أما المبحث الثاني فسنتعرف على ركائز التفكير الإبداعي حيث

سنركز على العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي ومراحله ومعوقاته، أما المبحث الثالث فسنتعرف على إستراتيجيات التفكير الإبداعي، حيث سنركز على إستراتيجيات العصف الذهني، إستراتيجية التآلف بين الأشتات، إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلة وإستراتيجية القبعات الست .

الفصل الثاني سيكون بعنوان "**الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالتفكير الابداعي**" سنتناول فيه ثلاثة مباحث، حيث سنشير في المبحث الأول إلى ماهية الرشاقة الإستراتيجية من خلال التطرق إلى المفهوم الرشاقة الإستراتيجية، أهدافها، محدداتها ومراحل تطبيقها، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أسس الرشاقة الإستراتيجية، وسنركز فيه على المبادئ والأبعاد والمتطلبات، أما المبحث الثالث سنتعرف فيه على مساهمة إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، ونركز فيه على نماذج الرشاقة الإستراتيجية ودور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات، وهي شركة نفطال فرع المدية، فسيتم من خلاله التطرق إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الاول تقديم شركة نفطال، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتم فيه تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

وفي نهاية البحث سنقوم بتلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات وأفاق الدراسة .

الفصل الأول:

المقاربة النظرية للتفكير الإبداعي

تمهيد

يعتبر الإبداع بالغا الأهمية في مواجهة التحديات التي تواجهه الأفراد والمنظمات على حد سواء، لهذا عُدّ من بين الموضوعات التي شغلت الباحثين منذ وقت مبكر،كون المبدع هو يستشرف الذي المستقبل واضعا الحلول، وهو من يفكر في تحديات الحاضر، ويعمل على إيجاد حلول لها ويحاول البحث والكشف عن المستور.

احتل موضوع التفكير الإبداعي حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في ميدان إدارة الأعمال؛ بوصفها أسلوبا يتلاءم مع الظروف المتغيرة، ويعزّز من فرص استغلال الفرص المتاحة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة، فضلا عن المنافسة الشديدة والثروة المعلوماتية.

يهدف هذا الفصل إلى الالمام بمختلف جوانب التفكير الإبداعي، ولتحقيق ذلك فإن هذا الفصل سيتناول المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية التفكير الإبداعي .

المبحث الثاني: ركائز التفكير الإبداعي.

المبحث الثالث: إستراتيجية التفكير الإبداعي.

المبحث الأول: ماهية التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول، أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل ويتميز بالشمولية والتعقيد.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المداخل لما له من دور كبير في تطوير حياة الأفراد والمنظمات.

أولا– تعريف التفكير الإبداعي

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد للتفكير الإبداعي، وهرا راجع لاختلاف الزوايا التي يُنظر إليها للتفكير الإبداعي، وفيما يلي بعض التعاريف – على سبيل المثال لا الحصر– التي قدمت للتفكير الإبداعي:

- التفكير الإبداعي هو " نوع من التفكير يتسم بالرقي يظهر في سلوك صاحبه عند مواجهة المشكلات، أو الموافقة المثيرة ويتكون من مهارات عقلية منها الطلاقة، والمرونة، والأصالة، الإفاضة، والتي يستطيع المعلم المحترف أن ينميها من خلال إستراتيجية (القبعات الستة)، ومقدرة بالدرجة التي تحصل عليها الطالبة في اختيار مهارات التفكير الإبداعي". [1]
- كما يشير إلى " قدرة الفرد على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة، الأمر الذي يدفع الفرد إلى الابتكار الجديد ويعرف على أنه: نوع من التفكير الذي يوضع في نمط معين بحيث يؤدي غلى نتائج إبداعية، ويقصد هنا بأن التفكير يعتبر إبداعيا في حال انطوى على نتائج إبداعية، فالتفكير الإبداعي يحتاج إلى إيجاد فكرة مبدعة ومصمم مبدع بحيث تتحدد هذه السمات الإبداعية عن طريق النتائج". [2]
- التفكير الإبداعي هو ذاك " النشاط الذي يحتاج إلى تضافر كل هذه المناحي من فرد مبدع أولا، لأنه لا يوجد شيء مبدع، وثانيا إلى بيئة إبداعية؛ لأن الفرد لا يبدع لنفس فقط وإنما يبدع للمجتمع ككل، كما يجب أن يكون ناتج إبداعي حتى تقول عن الفرد بأنه مارس تفكيرا إبداعيا" .[3]

---

[1]. أماني جمعة السلك، **توظيف إستراتيجية القبعات الست في تدريس اللغة الإنجليزية على تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي**، رسالة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين،2012، ص38.

[2]. فؤاد إياد حضاونة، **عملية التفكير الإبداعي في التصميم**، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد 42، ملحق 1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015، ص1120.

[3]. إلهام بوبيدي، **التفكير الإبداعي**، مذكرة الماستر في ميدان اللغة والأدب العربي، تخصص علوم اللغة العربية، كلية الآداب واللغات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014م-2015م، ص10.

مما سبق سمكن القول أن التفكير الإبداعي هو ذاك: النشاط العقلي يهدف إلى البحث والوصول إلى نتائج وحلول جديدة وإبداعية في جميع الحقول العلمية، واستخدامها حل المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الملائمة، ويتميز بالشمول والتعقيد، وذلك لتداخل وتشابك جميع العناصر المساعدة في البحث والتطوير.

ثانيا – خصائص التفكير الإبداعي

إن المواقف الحياتية التي تواجه الفرد في حياته تعمل على تغيير تفكير الفرد وتطويره، حيث أشار كل من إلى أن (**جاكسون** و**قوزنت**(حددا بعض الخصائص للتفكير الإبداعي، نوجز أهمها في النقاط الآتية::[1]

- إنه يعتمد على التقمص الوجداني:" Em patry ": الذي يقوم على التخيل والتصور؛
- إنه يعتمد على التفكير الواقعي " Avllable": الذي يقوم على الفرضيات والتصورات الواقعية؛
- إنه يعتمد على الحس" Contigou " :الذي يقوم على الطواعية والاستعداد أو التغيير أنماط السلوك؛
- إنه قدرة خاصة لحل المشكلة " Solring": معتمدا على الدهشة والحيرة والإحساس بالمشكلة؛
- إنه قدرة تتطلب ذاتا قوية " Strong ego ": تعتمد على التنظيم والتجديد والاستمرار؛
- إنه القدرة الهامية " Intuion ": التي تعتمد على الإدراك المباشر والتأمل والتخير؛
- إنه قدرة حساسية بالمشكلات ومهارات في فرض الفروض واختبارها والربط بينهما لإنتاج القاعدة والقانون الذي يحل المشكلة محل الدراسة؛[2]
- محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.[3]

ثالثا– أهمية التفكير الإبداعي

يكتسب التفكير الإبداعي أهمية متميزة لدى الأفراد والجماعات والمنظمات، وتعددت وتنوعت طرق ووسائل التفكير والتعليم والعمل والإنتاج بها يتواكب مع طبيعة وتحديات العصر الذي تعيشه، ومن ثم أصبح الإبداع والابتكار فريضة شرعية وضرورة بشرية، لذا يمكن حصر هذه الأهمية في الأتي :[4]

1– التجويد والتحسين

---

[1] . مُحَمَّد أحمد عبد الفتاح، **تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري للمدراء**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص71.

[2] . **المرجع نفسه**، ص72 .

[3] . وليد رفيق العياصرة، **إستراتيجيات تعليم التفكير ومهاراته**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص207

[4] . لطيف مُحَمَّد عبد الله علي، **التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 34

إن للإبداع أثر مهما في تحقيق التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي للأمم، فالدول النامية الجادة والحريصة على الوصول إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق التقدم والقي لشعوبها، لابد أن تولى جل اهتمامها للإبداع والابتكارات ورعاية المبدعين والمبتكرين من أبنائها، ويتم ذلك بتوفير الظروف المناسبة وتهيئة الظروف المشجعة على الإبداع.

2- حل المشكلات ومواجهة الأزمات

تكمن فائدة التفكير الإبداعي في التعرف على حل المشكلة مع تحديد أبعادها تفصيليا، فالتفكير الإبداعي يساعدنا على التعرف على حل المشكلة ويضع لنا بدائل الحلول؛ فالهدف هو البحث عن المشكلة وهذا هو سبيل المبدعين، فالمبدع هو الشخص الذي يضع بدء حل المشكلة ثم يقوم بعد ذلك بحلها، كما يساعد التفكير الإبداعي على تجنب المشاكل قبل أن تحدث.

3- الإبداع يعد إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة :

إن الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، وهذه الفجوة تحت إدارة المنظمة على دراسة وتبني أسلوب جديد.

4- التفكير الإبداعي مهم عند التخطيط ووضع الاستراتيجيات

التفكير الإبداعي في مرحلة التخطيط يخلق الاستشارة التي تعتمد عليها في أمرين، توليد المفاهيم الجديدة وثانيهما اختيار مدى مرونة الخطة.

وفيما يخص وضع الإستراتيجيات، فإن التفكير الإبداعي يتطلبها بإلحاح لأنها تعد من العمليات المركبة، ولأنها تستوعب المشكلات والصراعات والمهام ثم وضع ذلك كله في تصميم شامل.

5- الإبداع كمصدر للميزة التنافسية

إن تسارع التغيير التقني بفرض تحديات لا يمكن تجاهلها، وهذا أصبح الإبداع مزية تنافسية، وبخاصة في المؤسسات الناشئة، والانفجار الإبداعي الذي تعيشه المنظمات لا يتضمن فقط التقنية الجديدة، بل يشمل أيضا إستراتيجيات، سياسات، ممارسات، تجارب تنظيمية وإدارية متنوعة حول كيفية تحقيق أقصى إبداعية ممكنة[1]

6- الإبداع بوصفه خيارا استراتجيا

لاشك أن عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تظهر الإدارة العليا للمنظمات إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم. [2]

[1] . لطيف محمد عبد الله علي، **مرجع سابق الذكر**، ص 38.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 39.

7- أساسيات التفكير الإبداعي

يربط التفكير الإبداعي في الغالب بالمهام والأنشطة الفنية ،كتأليف رواية، رسم صورة، وعلى الرغم من هذه الأنشطة تنم عن قدرات إبداعية مميزة ،إلا أن التفكير الإبداعي لا يقتصر على الفنون فقط ،حيث أن العديد من الوظائف المرموقة عالميا في مجالات الأعمال والعلوم.

المطلب الثاني: أساسيات التفكير الإبداعي

سنتطرق في هذا المطلب إلى العناصر الآتية:

أولا- مهارات التفكير الإبداعي

إن من أهم المهارات التي اهتم العلماء في دراستها هي مهارات التفكير الإبداعي، وأكثر للإختبارات شيوعا التي تناولتها: اختبارات(**Ttorance**) عام 1966، واختيارات (**Guilford**) عام 1967، حيث حددت هذه الاختبارات مجموعة من المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعي، نحددها في النقاط الآتية: [1]

1- **مهارة الطلاقة**

تشير الطلاقة إلى "القدرة على الإنتاج أو توليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية، أو الاستدعاء المعلومات المحفوظة في الذاكرة في فترة زمنية معينة ،كما تشير إلى: القدرة على توليد أكبر عدد من الاستجابات في فترة زمنية محددة ،أو هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في مدة محددة"[2]؛ فالطلاقة: هي إمكانية توليد أكبر عدد ممكن من المفاهيم والأفكار [3]. وتتنوع الطلاقة إلى ما يلي[4]:

- الطلاقة الفكرية: هي إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في زمن محدد؛
- الطلاقة اللفظية: هي سرعة الشخص في توليد الأفكار وصياغتها على نسق محدد ويمكن أن تكون الألفاظ ذات معنى الواحد.
- الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جملة تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

---

[1] . خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، **التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا**، مصر، 2015، ص7.

[2] . نيهان شموع، **أثر استخدام مدخل العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل في مادة الخغرافيا لدى طالبات السابع في محافظة شمال قطاع غزة**، رسالة الماجستير في مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2015، ص21.

[3] . رضا أحمد سعد جمال، **تنمية التفكير الابتكاري لطفل الروضة**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص41.

[4] . عماد عبد الرحيم زغولي، **المبادئ علم النفس التربوي**، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2012، ص276.

- الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل: أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.[1]

في حين أشار الباحث (**Torance**) أن الطلاقة هي: "القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة أو مثير معين، وذلك في فترة زمنية محددة كما يقول (**سيد خير الله**) أن الطلاقة نيل الابتكار.

2-مهارة المرونة

تعني القدرة على التوليد عدد من الأفكار المتنوعة والغير مألوفة بعيد عن الجمود الذهني، وأشار الباحث (**جروان**) أن المرونة هي"القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير أو المتطلبات الموفق، وهي عكس الجمود الذهني" [2]؛ بمعنى " القدرة على تغيير زوايا واتجاهات التفكير ووجهات النظر حول مشكلة المتداولة" [3]. وتتضمن المرونة عاملين هما:[4]

- مرونة التكيف: قدرة الفرد على تحويل تفكيره إلى اتجاه آخر، ويبدأ الحل بطريقة أخرى قد توصله إلى الحل النهائي؛
- المرونة التلقائية: وتشير إلى سرعة الفرد في إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى اتجاه واحد أو مظهر واحد.

3- مهارة الأصالة

تشير الأصالة إلى القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار غير مألوفة، وقليلة الشيوع والتكرار، بمعنى "القدرة على الإنتاج أفكار جديدة، مدهشة غير مألوفة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها"، فالأصالة هي: المهارة التي تستخدم من

[1] . طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربيةالسعودية، 2011، ص 83.

[2] . نيهان شموع ، **مرجع سابق الذكر**، ص18.

[3] . عبد الواحد حميد كبيسي، **تنمية التفكير بأساليب مشوقة**، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والنشر، الأردن، 2007م، ص276.

[4] . كريم عاقب، اسماعيل زنايني، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الابداع الاداري بالمنظمات، دراسة حالة: معهد التكوين المهني " أحمد مختيش بالمدية"**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018-2019، ص 49.

أجل التفكير بطرق واستجابات غير عادية أو فريدة من نوعها" [1]. وتختلف الأصالة عن كل من الطلاقة و المرونة فيما يأتي :[2]

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار التي يعطيها الفرد في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الفكرة 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.

5- مهارة الحساسية للمشكلات

إن مهارة الحساسية للمشكلات تعني أن تدع الفرد صاحب العقل المتفتح على تحسس واستثمار وجود مشكلات معينة في موقف ما تحتاج إلى الحل، وهذا يعني أن الفرد الذي لديه درجة عالية من التفكير الإبداعي يرى في أشياء مالا بلغت نظر للفرد العادي؛ فهي تشير إلى الوعي بوجود المشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في الملاحظة، المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف.

ثانيا- مستويات التفكير الإبداعي

اختلف الباحثون في تحديد عدد مستويات التفكير الإبداعي، ففي هذه النقطة نأخذ المستويات الآتية:: [3]

- **الإبداع التعبيري** (Expressive Creativity):

يشير الابداع التعبيري إلى التعبير الحر المستقبل، وإلى تطور أفكار فريدة بغض النظر عن توعيتها، ولا يكون المهارة أو الأصالة فيه أهمية ،كما هو الحال في رسوم العفوية للأطفال؛

- **الإبداع الإنتاجي**(Prodictive creativity):

هذا النوع من التفكير هو ناتج النمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة، ويتميز هذا المستوى بتعقيد النشاط الحر، وضبطه ولا ينبغي أن يكون لنتاج مستوى من الآخرين ،وغالبا ما يكون هذا المستوى،أو نوع من الإبداع في مجال التقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها؛

- **الإبداع الإبتكاري** (Invetive Creativity):

هذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في الإدراك علاقات جديدة بين أجزاء منقطعة، وكذلك يشير إلى

---

[1] . جودة أحمد سعادة، **تدريس مهارات التفكير مع مئات الأمثلة التطبيقية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص303

[2]. كريم عاقب، اسماعيل زناييني، **مرجع سابق الذكر**، ص 49.

[3] . أماني جمعة السلك، **مرجع سابق الذكر**، ص46.

إظهار النزعة في استخدام المواد،التطوير استخدامات جديدة بصورة فردية وجود إسهامات جوهرية في تقديم أفكار أساسية؛

- **الإبداع التجديدي** (Innovative Creativity)

إن هذا المستوى من الإبداع يتطلب قدرة عالية على التطور التجريدي، مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، وذلك بالتطوير والتحسين الذي يتضمن استخدام المهارات الفردية التصويرية، أي المزاوجة بين المنظومتين؛

- **الإبداع البزوعي** (Emargentive Creativity)

هو أرقى المستويات ويتعلق بافتراض أو مبدأ جديد في أعلى المستوى التجريدي ينبثق عند المستوى الأكثر أساسية والأكثر تجريدا.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتفكير الإبداعي

هناك نظريات متعددة اتبعها بعض المفكرين للنظر إلى عملية التفكير الإبداعي، ومن أهم هذه النظريات نجد:

أولا– النظرية السلوكية

تذهب النظرية السلوكية بزعامة الباحث (**واطسون**) إلا أن التفكير ابتكاري تفكير ترابطي ناتج عن العلاقة بين المثير والاستجابة، ومن رواد هذا المنحى (**ميدنك**)، حيث ينظر إلى الابتكار بوصفة إعادة تنظيم للعناصر المتداعية أو المرابطة في تكوينات، أو تشكيلات جديدة تحقق أغراضا معينة، ويرى أنه كلما زادت الرابطات لدى الفرد للعناصر الأساسية، فإن إمكانية وصوله إلى الحل إبداعي تكون أكبر. في حين هناك من يرى أن هناك تفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة في الابتكار وبدعم من الوراثة والبيئة يقوم الفرد بتأدية أعمال متعددة في البيئة، وإذا لاقت هذه أعمال التعزيز المناسب، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور الإبداع، ذلك أن الأفعال محكومة بنتائجها؛ فإذا لاقت تعزيزا قد يحدث ابتكار، وإذا واجهت العقاب أو لم يحصل لها تعزيز، فإن السلوك سينطفئ منذ ولادته[1].

ثانيا– نظرية التحليل النفسي

يرى الباحث (**سيجموند فرويد**) بأن المبتكر لديه أمال وأحلام يظهر ما هو مسموح منها من قبل المجتمع وأخرى لا يظهرها، وهي تلك الأماني والأحلام غير مسموح بها وهي التي تدفع الكاتب نحو الابتكار. فالمبدع شخص يبقي أمانيه وأحلامه في لاشعور ويحولها إلى شكل يرضي الجمهور، ولهذا فهو يشبه الطفل الذي يبني أماله

[1]. مريم غضبان، **مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل**، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، 2005-2006، ص25.

وأحلامه على لعبة، ويجعل من هذه اللعبة عالمه الخاص. كما تجدر الإشارة إلى أن (**فرويد**) قد استند في دراسته لظاهرة الإبداع على دراسة سير الحياة عدد من الشعراء والكتاب والمبدعين، وتوصل إلى أن مبدأ التسامي هو العامل الأساسي الذي يقف وراء ما قدموه من أعمال إبداعية إبداعية.

ثالثا – النظرية الإنسانية

يرى الباحث (**أبراهام ماسلو**) أن تحقيق الذات الإبداعي ينبع من الشخصية، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية ويظهر الإدراك الحسي كعنصر مهم في تحقيق الذات الإبداعي، وعلى هذا الأساس فأن المبدعين النظريات والمجردات والمعتقدات النمطية ، كما يرى أن المبدعين أكثر تعبيرا عن أنفسهم من غيرهم وأكثر طبيعية وتلقائية وأقل ضبطا في تعبيراتهم، وقد ذهبت الباحثة (**كلارك**) أن فرد يولد مبدعا وينبغي أن توفر له الظروف والخبرات ليصل إلى ارفع الأداء. [1]

رابعا– النظرية العبقرية

تحدث الباحثة (**أوجست كونت**) عن مراحل تطور التفكير حيث قالت التفكير إبداعي هو أول من المراحل، حيث يفسر الطفل على سبيل المثال التحدث بالهاتف بأنه يحصل من خلال الجن، فيفسر الإبداع بالعبقرية أو بالجنون على اعتبار أن المبدعين أناس غير عاديين لأنهم يأتون بإنتاجيات، أو أعمال غير مألوفة وغريبة، فلا بد أنهم يتعاملون مع أرواح أو لجن، أو قوى خارجية كالسحرة، وقالوا إن المبدعين يتعاملون مع الآلهة التي توحي إليهم بإبداعاتهم. إن هذه النظرية تعتبر طريقة ساذجة في تفسيرها للإبداع لأنها غير مبنية على أساس يدعمه العلم وهي أفكار خرافية.

خامسا– النظرية المعرفية

النظرية المعرفية هي عملية تفكير تؤدي لإنتاجيات أصلية وتركز على العمليات العقلية، ووظائف الدماغ والعلاقة بينهما وبين متغيرات الشخصية. [2]

كما ركزت هذه النظرية على أن التفكير الإبداعي يمثل عملية ذهنية تسير وفق سلسلة من العمليات العقلية مثل: الانتباه، الوعي، التنظيم، الإدراك، والتصنيف والتكامل ثم الوصول إلى شكل جديد للحل، ولابد من ربط هذه السلسلة مع خبرات المتعلم.

---

1. ـــــــــــــ، **الإبداع في الجمارك الأردنية: تنمية ثقافة الإبداع بين الموظفين دائرة الجمارك**، على الرابط: https :www .costoms.gov.jo ، تاريخ الاطلاع: 3-06-2021.

2. وسام حسن شيخ العيد، **تحليل النشاطات التقويمية في كتاب لغتنا الجميلة للصف الرابع الأساسي في ضوء مهارات التفكير الإبداعي ومدى إكتساب الطلبة لها**، رسالة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010. ص88.

ويرى الباحث (**بياجيه**) أن التكيف يتضمن فرعين هما: التمثيل لمواءمة ففي معظم الأحيان يستوعب الفرد أو يتمثل المعلومات ويصنفها في ضوء ما يعرف بالفعل، وعندما يصادف الفرد مواقف لا يستطيع تصنيفها أو تمثلها في ضوء ما لديه من معرفة، وخبرة، يحدث لديه حالة ما يسمى بحالة الاختلال في التوازن لمعرفي، وهذا ما يدفعه إلى ابتكار استراتيجيات جديدة التي تتطلب المزيد من التمثيل والمواءمة.

ومن أحدث عمليات الإبداع من وجهة نظر المعرفية ما يسمى بالوثبات الذهنية التي يجربها المبدعون عندما يصلون مرحلة الإشراق ويتضح مما سبق: أن هناك العديد من النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي، وكل نظرية لها مؤيدون يتبنونها من العلماء والمفكرين.

فالنظرية العبقرية نجد أنها بنت على أساس غير علمي بل بنت على أساس خرافي، فهي ليست واقعية بل هي نظرية ساذجة في تفسيرها للإبداع، وأفكار، ومعتقدات هذه النظرية يدل على قدمها وبدائيتها وجهل أصحابها. وإننا هنا نستطيع أن نقول: أن هذه النظريات أجتهد العلماء والمفكرين في وضعها، وبها نقص، وإن كان هناك نظريات مميزة إلا أن الإسلام لم يترك تصور النظري للإبداع، فالإسلام لم يترك أمرا، أو ثغرة إلا وقد تطرق لها، فإذا نظرنا إلى القرآن الكريم، وما به من قصص، وعبر، وإلى الحديث الشريف، وإلى سيرة الرسول عليه الصلاة والسلام وصحابته والعلماء، نجد أنهم تطرقوا إلى موضوع الإبداع من جهة معينة، لم يتركوها دون وضع معايير لها، وضوابط تحكمها لطي لا تحيد عن مسارها الصحيح. [1]

المبحث الثاني: ركائز التفكير الإبداعي

هناك عدة ركائز أساسية تكون القدرة على التفكير الإبداعي، وقد اختلف أدبيات إدارة الأعمال في تحديدها لتلك الركائز، وذلك الاختلاف البيئات التي تم فيها دراسة القدرة على التفكير الإبداعي.

المطلب الأول: العوامل المساعدة في التفكير الإبداعي

يتفق معظم علماء النفس بأن الإبداع ليس بعدا منفردا من أبعاد الشخصية، وإنما هو مكون عددية من مكونات وراثية وبيئية وأن تكوينه يتوقف على مكان وجودك له، ويرى (**جيلفورد**) وغيره من علماء النفس المعاصرين بأن هناك عوامل تساعد على الإبداع عند تنميتها، وسنوجز هذه العوامل فيما يلي[2]:

أولا– عوامل الطلاقة

1 . وسام حسن شيخ العيد، **مرجع سابق الذكر**، ص92

2.. زينة بن طراد، مزياني الوناس، **التفكير الإبداعي في ظل المعرفية السلوكية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 29، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص19.

تتضمن كلا من الطلاقة الفكرية وتتعلق بنسبة توليد الكمية من الأفكار، والطلاقة الترابطية والمتعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.

ثانيا– عوامل المرونة

تتمثل هذه العوامل وبشكل خاص المرونة العفوية التي توحي بمدى مرونة التفكير الفرد، وكذلك المرونة الكيفية التي توحي بمدى قدرة الفرد على إجراء التغيرات المناسبة.

ثالثا– عوامل التوسع

هذه العوامل تقيس قدرات الفرد على التوسع في الموضوع وبنائه.

رابعا– عوامل الكم والكيف:

أي أن الشخص الذي ينتج عددا من الأفكار يكون أقدر على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الجيدة.

خامسا– التفكير الجماعي والتفكير الفردي

طريقة التفكير الجماعي ليست وحدها أو طريقة التفكير الفردي وحدها مجدية في الظروف، وإنما استخدام الطريقتين قد أثبت جدارته بنسبة أكبر.

سادسا– سياق الإبداع

رغم إمكانية وقوع مثل هذا الاحتمال، إلا أنه الشخص ذاته لا يكون مبدعا وبنفس الدرجة في جميع الميادين.

7– التمييز الإدراك والذاكرة

الأولى تتعلق بالقدرة على اكتشاف وتمييز الإدراك المعلومات وصورها المختلفة، أما الثانية فإنها تتعلق بتثبيت المعلومات وحفظها. ويشير (**عبد العزيز**) إلى بعض العوامل التي تساعد في التفكير هي[1]:

- **الصفات الشخصية للفرد:** مثل المرونة المبادرة والحساسية والدافعية والمزاجية والاستقلالية وتأكيد الذات.
- **المحاكاة:** هو عامل سلبي لأن تقليد الآخرين تحد من قدرة الفرد على الإبداع بينما الاستقلالية عن الآخرين وعدم الاكتراث بآرائهم يسهم في تطوير السلوك الإبداعي.
- **الرقابة:** أن طرق النشأة الاجتماعية القاسية تحدّ من قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي، حيث النقد والسخرية والتسلط والقمع يحدّ من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بعكس غيرهم ممن لديهم الفرص.

[1] . زينة بن طراد، مزياني الوناس، **مرجع سابق الذكر**، ص20.

- **أساليب التربية والتعليم:** إن أساليب التعليم التي تعتمد على التلقين وحشو أدمغة الطلبة بالمعلومات لا تفسح أما الطلبة لأن يقدموا زنادا فكرهم وتسخيرها للتفكير الإبداعي المنتج بينما الأساليب التربوية غير المقيدة تفسح للطلاب فرصة التفكير الحر.

وهناك من يحدد العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي في بعض السمات التي يميز المبدعين، وتتجلى هذه السمات في[1]:

– من صفات هؤلاء : الإبداع، الإجادة في العمل، تحري الدقة، عمق الثقافة، الذكاء وحب الاستطلاع؛

– صاحب الموهبة والإبداع هو الذي يستطيع أن يضع أيدينا على ما هو غائب عنا، وعلى ما فيه تغير وتطوير وتجديد في الكثير من نواحي العمل؛

– الاستكشاف والهدم والبناء في وقت واحد، فهي ثلاث مراحل متتابعة فهو يتمتع بعقلية جدلية من الطراز الأول؛

– من هؤلاء من لا يكون لديهم شواهد مادية ترشدنا إليهم، بل هو غالبا ما يكون لديهم فيض من أعماق النفس المهملة، ومنهم من يكون لديهم ذكاء خارق وسعة أفق وإطلاع، فيستطيعون الكشف عن مواهبهم من خلال عملهم ومن خلال بحوثهم ومعالمهم و جماعاتهم؛

– المبدع هو الذي يقصد العمل المطلوب قصدا، ويعتمد إليه عمدا فهو ليس تلقائيا، بل نتيجة جهد وإجهاد عقلي؛

– صاحب الموهبة أو الإبداع عنده استعداد خاص فيبرئ نفسه من كل الشوائب التي تعيقه؛

– تراه كثيرا ما يضيق بالضغوط التقليدية والاجتماعية،

– غير راضي دائما وتراه مدفوعا من داخله للتوجه المجهول؛

– يصوغ المشكلات والعقبات التي توجهه حتى لا يحصر تفكيره أو نشاطه؛

– المبدع يعمل ويستكشف ويبني لأنه يجب أن يعمل ويكشف ويعيد البناء هناك شيء يدفعه إلى العمل.

كما تتأثر عملية التفكير الإبداعي بمجموعة من العوامل الذاتية، نوجزها في النقاط الآتية[2]:

- **الأمان النفسي والحرية:** فكلما شعر الشخص بالأمان النفسي والحرية الكاملة للتعبير، زادت احتمالية ظهور الإبداع البناء لديه بشكل أوضح؛

[1] . حمد حسن مُحَمَّد حمدات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص20.

[2] . رائد شعبان علوان، **فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية**، رسالة الماجستير في علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2005، ص 24.

- **الانفتاح على الخبرة:** هو عكس الدفاع النفسي الذي يؤدي إلى عدم الوصول للوعي والمعرفة، وذلك لتمركز الفرد حول نفسه وعدم النظر بأطر متعددة، فكلما وفر الفرد لنفسه وعيا حساسا لجميع مراحل الخبرة، تأكدنا بأن إبداعه سيكون بناءا من الناحية الشخصية والاجتماعية؛
- **التقييم الذاتي:**إن أكثر الظروف أهمية للإبداع تكمن في أن يكون التقييم داخليا،حيث يسأل الفرد نفسه أسئلة حول الأعمال التي قام بها والإجابة داخليا عليها والشعور بالرضى جراء هذا التقييم.

تؤكد الدراسات أن هناك علاقة ايجابية قوية بين التقييم الذاتي للمبدعين وبعد أصالة التفكير لديهم، وعلى الرغم من عدم وجود علاقة مابين الذكاء والقدرة الإبداعية لدى المبدعين، وتفيد الدراسات أيضا أن الأفراد الذين قد قيموا أنفسهم بأنهم أشخاص كاملين أكفاء ومبدعين، كانوا يتمتعون بمفهوم عال، ولديهم الثقة الكبيرة لنشر أفكارهم وآرائهم وإظهار السلوكيات التي لديه.[1]

المطلب الثاني: مراحل عملية التفكير الإبداعي

يرى بعض العلماء أن الإبداع يمر بخطوات ومراحل محددة ، ويعد تقسيم العالم (**والاس**) لمراحل الإبداع من أشهرها: [2]

أولا– مرحلة الإعداد والتحضير

في هذه المرحلة يتم استحضار الخبرات السابقة المتجمعة لدى الفرد عند تخطيطه لحل مشكلة، أو الوصول لحل لجديد، فيقوم باستدعاء المعلومات والخبرات الموزعة التي لم تكن منظمة من قبل، فيقوم بتنظيمها وترتيبها حتى يصل إلى التصور دقيق للمشكلة أو الموقف، ويتم في هذه المرحلة من التحضير عام يرتبط بالمجال مثل التراكيب والأنية العامة في موضوع بشكل عام، وتحضير خاص يرتبط بالمشكلة المراد معالجتها مباشرة.

ثانيا– مرحلة الكمون (الاحتضان)

تسمى كذلك مرحلة البزوغ، ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة، أياما، أو شهورا، أو دقائق، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ وهو ما يسمى بالحل غير التوقع، في حين تكون قد غابت المشكلة عن ذهن الفرد وتركيزه. وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد الذي يتضمن تنظيم المعلومات، والأفكار، والخيرات، وتعشيب الأفكار غير منتمية،أو غير متعلقة، وتعتبر هذه الأفكار شوائب تعيق الوصول إلى الحل.

ثالثا– مرحلة الإشراف أو الوميض

[1] . رائد شعبان علوان، **مرجع سابق الذكر**، ص 25.

[2] . وسام حسن شيخ العيد، **مرجع سابق الذكر**، ص79.

في هذه المرحلة يقوم الفرد بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة لا يمكن التنبؤ بها، فتظهر الفكرة الإبداعية الجديدة التي توصل إلى الحل، وتظهر الفكرة فجأة وتبدو المعلومات والخبرات كأنها نظمت تلقائيا دون التخطيط، فيتضح الغموض في هذه المرحلة. كما يمكن القول أيضا هي الحالة التي تحدث بها الوصفة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقا فهي تحدث في الوقت ما، في مكان ما وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة بها في تحريك هذه الحالة، ووصفها الكثيرين بلحظة الإلهام.

في هذه المرحلة كذلك تتجه الفكرة وتظهر فجأة بشكل جلي ومترابط مع الأحداث التي تسبقها أو تكون مصاحبة لها، وعادة ما تكون هذه المرحلة مسبوقة بسلسة من الأفكار التي تم التعامل معها في المرحلة التي تسبقها، وبالرغم أن هذه العملية تتضمن جوانب لاشعورية، إلا أنا لديها جانبا شعوريا خافتا وهذا ما يجعلها تبدو في البداية غير واضحة المعالم، وتجعل الفرد يعي بالعلاقات لكن بشكل غير واضح ،وبعيد عن متناوله بشكل غير مباشر ويعقب ذلك شرارة الابداع. [1]

رابعا– مرحلة التحقق أو التقويم

هذه المرحلة هي مرحلة اختيار الفكر للفكرة الجديدة وتجريبها، والتي تؤدي بدورها إلى إخراج الإبداعي إلى خير الوجود، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة كما يتم في هذه المرحلة تقييم واختبار الحلول المنتجة وإعادة فحص محتواها والنظر في المدى تماشيها مع القوانين المنطق وصلاحيتها للعمل أو التنفيذ. [2]

كما يمكننا إدراج بعض النماذج التي حدّدت مراحل العملية الإبداعية؛ وهذه النماذج هي كالآتي[3]:

1. نموذج (Wallace)؛ حدّد هذا النموذج المراحل الآتية:

- 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 والبديهة؛

---

[1]. فايزة ربيعي، **أثر استخدام برنامج تعليمي الكتروني في مادة التربية العلمية والتكنولوجية في تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة الرابعة ابتدائي**، أطروحة الدكتوراه في علوم التربية، تخصص تكنولوجيا التربية والتعليم،كلية العلوم الإنسانية واجتماعية، جامعة بالحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2017، ص77.

[2]. نسيمة محبوبي، **علاقة إستراتيجية حل المشكلات بتنمية التفكير الإبداعي خلال حصة التربية البدنية**، رسالة الماجستير في النشاط الرياضي التربوي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2013، ص35.

[3]. جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017-2018، ص.ص 20-21.

- مرحلة البزوغ : الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا؛
- مرحلة التحقق : تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق وتحديد طريق تطبيقها.

2. نموذج (Rossman)؛ يرى هذا النموذج أن العملية الإبداعية تمر بالمراحل الآتية:[1]

- الإحساس بوجود مشكلة ما وبصعوبة هذه المشكلة؛
- تكوين وتحديد المشكلة؛
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها؛
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة؛
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها؛
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

3. نموذج (Stien)؛ يرى هذا النموذج أن العملية الإبداعية بثلاث مراحل هي[2]:

- مرحلة تكوين الفرضيات: وهي المرحلة التي يمر فيها الفرد بتكوين أفكار جديدة واقتراح الحلول؛
- مرحلة اختبار الفرضيات: وفي هذه المرحلة يقوم الفرد باختبار صحة الفرضيات؛
- مرحلة الوصول إلى النتائج: وفيها يقوم الفرد المبدع باختيار فرضية بعد أن يتأكد من صحتها ويختارها كحل ثم يقوم بتعميمها على الآخرين.

4. نموذج (Harris)؛ حدّد هذا النموذج ستة مراحل أساسية للإبداع الإداري[3]:

- مرحلة وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما؛
- مرحلة جمع المعلومات؛
- مرحلة التفكير في المشكلة؛
- مرحلة تصور الحلول؛
- مرحلة تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبا؛
- مرحلة تنفيذ الأفكار.

---

[1] . جمال آيت وعمر، **مرجع سابق الذكر**، ص 20.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 21.

[3] . **المرجع نفسه**، ص 21.

إن عملية التفكير الإبداعي في مختلف مراحلها تتأثر بمجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق أهدافها، ومن بين هذه المعوقات نذكر[1]:

- **معيقات بيئية:** مثل الفوضى والضجيج وعدم توفر المكان، والجو المناسبين، وعدم تأييد الزملاء؛
- **معيقات ثقافية:** مثل عدم رضا المجتمع عن الأفكار الإبداعية ،نقد الأفكار المبدعة نعدم توفر المكافأة؛
- **معيقات بصرية إدراكية:** استخدام حاسة واحدة في التفكير، رؤية الشخص البصرية من جانب واحد وإهمال باقي الجوانب؛
- **معيقات تعبيرية:** مثل عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين؛
- **معيقات فكرية:** مثل استخدام أفكار غير واضحة، وغير مرنة وغير صحيحة، تحديد الأفكار المطلوبة بعمر وزمن محددين؛
- **معيقات إدراكية:**التصلب في الرأي،الميل إلى تقييد المشكلة ،عزل المشكلة ،وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة؛
- **معيقات عاطفية (انفعالية):**ومثالها الخوف من الوقوع في الخطأ، أو المخاطرة ،أو عدم القدرة على التمييز بين الحقيقة ،والخيال وتقدير الذات ،والثقة بالنفس؛
- **معيقات شعورية ولاشعورية:**وهي تصارع الأنا والأنا الأعلى ،والإبداع يمكن أن يتعرض للإحباط في وجود أجواء القلق، وضيق الوقت، والتشديد في النظام، و الضوابط، أو الخوف من الآخرين؛
- **معيقات الوقت (الزمن):** حيث أن الزمن يؤثر على كمية الإبداع، ونوع الإبداع وطبيعة التقويم المجتمع.

المبحث الثالث: استراتيجيات التفكير الإبداعي

يرى غالبية المختصين بالتربية العلمية الحديثة والأدبيات النفسية إلى انه إذا ما أردنا إظهار المخرجات أو النواتج الإبداعية لدى الفرد، فلا بد من اقتراح مجموعة من الطرق والاستراتيجيات التي تعمل على تنمية التفكير الإبداعي. ومن خلال هذا المبحث سنستعرض بعض هذه الاستراتيجيات على سبيل المثال لا الحصر:

المطلب الأول: استراتيجيات العصف الذهني

تعد إستراتيجية العصف الذهني أو ما يطلق عليها "الزوبعة الفكرية " أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تتجاوز أكثر من ثلاثين أسلوبا في أمريكا، وأكثر من مئة أسلوب في اليابان من ضمنها الأساليب الأمريكية.[2]

---

[1] . أماني جهة السلك، **مرجع سابق الذكر**، ص49.

[2] . عابد بوهادي، **أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات**، ص 66، على الرابط: https://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016_02_05.pdf، تاريخ الاطلاع: 04-07-2021.

أولا– تعريف إستراتيجية العصف الذهني.

إستراتيجية العصف الذهني واحدة من الاستراتيجيات التي تشجع على التفكير الإبداعي، وتساعد على إطلاق الطاقات الكامنة عند الأفراد في جو من الحرية والأمان، وتسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتعلم في ذروة التفاعل مع الموقف، وتصلح هذه الإستراتيجية في القضايا أو الموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة صحيحة، ولكن تتعدد فيها الإجابات والآراء. ويستخدم العصف الذهني كإستراتيجية للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والإحصائية المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية، ويعني تعبير العصف الذهني في المجمل استخدام العقل في التحدي النشط للمشكلة؛ بمعنى إستراتيجية العصف الذهني تمثل واحدة من أساليب تحفيز التفكير الإبداعي، وهي تستخدم كأسلوب للتفكير الجماعي في كثير من القضايا العلمية، ويتم النمو المعرفي للفرد عند ممارسة عملية العصف الذهني من خلال التفكير. [1]

كما يشير العصف الذهني إلى " إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها الأفراد بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار، والاقتراحات المبتكرة خلاقة خلال فترة من الزمن قصيرة نسبيا". [2]

مما سبق نجد تباين واختلاف المفاهيم، لكن رغم هذا الاختلاف إلا أن أسلوب العصف الذهني يصب في إطاره التعليمي على أنه إستراتيجية وخطة تدريبية ينتجها المعلم كطريقة تعليمية جماعية يتداولها في كثير من القضايا المختلفة.

ثانيا– أهداف إستراتيجية العصف الذهني

تهدف عمليات العصف الذهني إلى تحقيق الآتي: [3]

- كسر الجمود لإيجاد بدائل؛
- توليد الأفكار وتحدي العقول؛
- التدريب على سرعة التفكير؛
- التهيئة الذهنية وجذب الانتباه؛
- حل المشكلات حلا إبداعيا.

[1] . نعمان شحادة، **التعلم والتقويم الأكاديمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص174.

[2] . حسن شحاتة، زينب النجار، **معجم مصطلحات التربوية والنفسية عربي أنجليزي عربي**، الطبعة الأولى، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2003م، ص51.

[3] . أحمد العابد، **العصف الذهني والتفكير المبدع** ،الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م، ص47.

ثالثا– مراحل العصف الذهني

تتكون مراحل العصف الذهني من ثلاث عناصر أساسية، هي:[1]

1– تحديد المشكلة:

يتم في هذه المرحلة توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصر الأولية التي تنطوي عليها، وتبويب هذه عناصر من أجل التسهيل على المشاركين الذين يُفضل أن تتراوح أعدادهم مابين (10) فرد؛ ثلاثة منهم في علاقة بمشكلة الموضوع العصف الذهني والآخرون بعيدو الصلة عنها، ويفضل أن يختار المشاركين رئيس الجلسة يدير الحوار ويكون قادرا على خلق الجو المناسب للحوار وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات بشكل يتسم بالفكاهة، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة دون ذكر الأسماء.

2– إيجاد الأفكار أو توليدها:

في هذه المرحلة يتم فيها وضع تصور للحلول من خلال إدلاء المشاركين بأكبر عدد ممكن من الأفكار، وتجميعها وإعادة بنائها. حيث يتم أولا العمل بشكل فردي، ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولا إلى أفكار جماعية مشتركة، وتبدأ هذه المرحلة بتفكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد العصف الذهني وضرورة الالتزام بها، وأهمية تجنب النقد، وتقبل أي فكرة ومتابعتها.

3– إيجاد الحل:

في هذه المرحلة يتم تقديم فيها الحلول واختيار أفضلها.

رابعا– مبادئ العصف الذهني

يعتمد استخدام العصف الذهني على مبدأين أساسيين:

1.–تأجيل الحكم على تنمية الأفكار:

يتم التأكيد في هذا الأسلوب على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من الجلسة العصف الذهني، وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، لأن الأفكار التي تكون موضع النقد والرقابة عليها منذ ظهورها لا يسمح بإصدار أية أفكار أخرى. [2]

2– كم الأفكار يرفع ويزيد كيفها:

[1] ـــــــــــــ، على الرابط: https: // lrdiscussion .com، تاريخ الإطلاع: 12- 06- 2021.

[2] .عبد العظيم صبري عبد العظيم، **إستراتيجيات وطرق التدريس العامة والإلكترونية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016، ص 48

أي التركيز في جلسة العصف الذهني يكون على توليد أكبر عدد من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة، ويستند هذا المبدأ على الإفتراض أن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدة من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

فقاعدة الكم تولد الكيف على الرأي المدرسة الترابطية، والتي ترى أن الأفكار مرتبة في شكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالا للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة المألوفة، وبالتالي فالتوصيل إلى الأفكار غير العادية والأصلية يجب أن تزداد كمية الأفكار.[1]

خامسا– القواعد الأساسية للعصف الذهني

لتحقيق أهداف إستراتيجية العصف الذهني، ترتكز هذه الأخيرة على مجموعة من القواعد[2]:

1– ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة :

أي استبعاد أي نوع من النقد أو التقويم في أثناء جلسات العصف الذهني، ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق رئيس الجلسة.

2– حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها:

الهدف هنا هو إعطاء قدر ممكن من الحرية للأفراد في التفكير في إعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما تكن نوعية هذه الحلول أو مستواها.

3– التأكد على زيادة الأفكار المطروحة :

هذه القاعدة تعني التأكيد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة، لأنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة كلما زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار.

4– تعميق أفكار الآخرين وتطويرها:

يقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني لتقديم الأفكار من أجل التحسين أو التطوير.

المطلب الثاني: إستراتيجية التآلف بين الأشتات:

ظهرت إستراتيجية تآلف الأشتات بهدف الحصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، وقد تناولت العديد من الباحثين مفهوم هذه الإستراتيجية.

---

[1] . أمل دكاني، **أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة الثالثة ابتدائي** ، مذكرة الماستر في الأدب العربي، تخصص ليسانيات تطبيقية، كلية الآداب واللغات، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2018م–2019م، ص35

[2] . أحمد العابد ، **مرجع سابق الذكر**، ص 50.

أولا– نشأة إستراتيجية تآلف الأشتات:

يعود أصل فكرة هذه الإستراتيجية إلى أحد أساتذة جامعة كامبريدج وذلك عام 1944، وقد تم تطويرها بشكل كبير وأصبحت ذو ملامح واضحة تحديدا في عام 1961م، ونظرا إلى أن الاستراتيجيات التربوية على وجه التحديد يجب أن تكون متقنة ومجربة وذو فاعلية أكيدة، فقد تم تطويرها بواسطة عدد كبير من الهيئات والمؤسسات الأمريكية، وتم تطبيقها في تجربة بحثية بالفعل على 6 أفراد كل منهم يدرس تخصص منفصل، وقد شمل ذلك تخصص: الكيمياء، تخصص الفيزياء، تخصص التسويق، تخصص علوم الأرض، تخصص علوم الحياة. وتتكون هذه الإستراتيجية من كلمتين أساسيتين هما:[1]

- التآلف: وهي تعني وجود بعض الأوجه المتشابهة بين العناصر؛
- الأشتات: أما الأشتات؛ فهي تعني وجود فروق كبيرة وواضحة بين العناصر وبعضها البعض. وفي ضوء إستراتيجية تآلف الأشتات، فإن مصطلحي التالف والأشتات تعني هنا الجمع بين مجموعة من العناصر التي تبدو في ظاهرة مختلفة تماما ولا يوجد بينها أي ارتباط، ثم الاجتهاد من أجل إيجاد بعض يمكن الربط بينهم عبر التخيلات المختلفة وتشبيه الأشياء ببعضها البعض.

ثانيا– تعريف إستراتيجية تآلف الأشتات

تم تعريف إستراتيجية تآلف الأشتات بواسطة بعض العلماء والباحثين على أنها " عبارة عن ربط بين مجموعة من الأشياء والعناصر ظاهريا لا يوجد بينهم علاقة مشتركة، بالاعتماد على المنطق والبيان والتناظر من أجل الوصول إلى حلول مختلفة غير تقليدية وإبداعية لبعض المشكلات"، وقد عرفها البعض الآخر أيضا على أنها عبارة عن " نشاط يقوم به المتعلم أو المتدرب يتم من خلاله بمجموعة من الخطوات، بهدف إحداث ربط مجموعة من العناصر لا يوجد بها تشابه ظاهري، من خلال استخدام بعض العلوم البلاغة مثل التشبه والاستعارة وغيرهم، ومن ثم الوصول إلى توصيات مختلفة جدا وإبداعية ومميزة، ودائما ما تعتمد الإستراتيجية على التخيل، وتنهي بالتشابهات المباشرة بين العناصر التي كانت قبل تطبيق الإستراتيجية لا يوجد أي مظاهر من الربط بينها".[2]

ظهرت إستراتيجية تآلف الأشتات بهدف الحصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم هذه الإستراتيجية فقد أشار الباحث (**الكبساني**) إلى أن تآلف الأشتات تتضمن في معناها ربط العناصر والأفكار المختلفة وغير المناسبة التي تبدو مرتبطة ببعضها البعض، وتستهدف تآلف الأشتات تنمية القدرة

---

[1] . أسماء موسى سالم الطلحي، **فاعلية إستراتيجية تآلف الأشتات في تنمية مهارات التذوق الأدبي والتفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثالث متوسط**، مجلة كلية التربية، العدد 110، كلية التربية، جامعة منصورة، المملكة العربية السعودية، 2020 م، ص1290.

[2] _____، على الرابط: https //www .almarsal.com ، تاريخ الاطلاع: 11-04- 2021.

الإبداعية لدى الأفراد. فإستراتيجية تآلف الأشتات تعني "الربط بين الأشياء المختلفة وغير المتصلة ببعضها البعض، والسعي إلى زيادة مهارات الأفراد في توليد الأفكار وبلوغ حلول للمشكلات التي تتميز بالجدة والأصالة".[1]

ثالثا– فروض إستراتيجية تآلف الأشتات:

هناك مجموعة من الفروض التي تنطوي عليها تآلف الأشتات، هي:[2]

– من الممكن أن يتم رفع كفاءة الأفراد والمتدربين والمتعلمين بوجه عام من خلال التركيز على الجانب النفسي والعاطفي، الذي يعتبر مصدر الإلهام لكل شخص مبدع.

–كما تأكد هذه الإستراتيجية على إن الجانب الانفعالي والنفسي في عملية الإبداع أهم كثيرا من الجانب العقلي والفكري، في حين أن اللا معقول في عالم الإبداع هو أيضا الأهم من المعقول.

– يجب تنمية الجانب الانفعالي والنفسي لدى كل فرد ومتعلم ومتدرب،لأن هذا الجانب على وجه التحديد يساعد كل منهم على أن يخلق عالمه الفكري الخاص المليء بالأفكار الإبداعية، وأن يطلق العنان ذو لخياله مما قد يقودنا في احد الأيام إلى أحد أهم الابتكارات والاكتشافات غير المسبوقة.

– ترى الإستراتيجية أيضا أن العملية الإبداعية ليس أمرا من اللاوعي، وإنما الفرد عندما يجول بخاطره في عالم التفكير الإبداعي لن يكون شخصا حالما فحسب، وإنما سوف يكون قادرا على أن يحول تلك الخيالات والخواطر إلى حقائق واقعية ملموسة إذا توانت له الفرصة وتوفرت البيئة الملائمة للتعبير عن هذا الإبداع.

– العملية الإبداعية أيضا ليست مقصورة على مجموعة معينة من الأفراد، وإنما قد يملك أي فرد أفكار إبداعية خاصة لا يمكن لغيره أن يصل إليها.

– ترى نظرية التآلف والأشتات أن عملية التفكير الإبداعي الفردي لا يختلف عن عملية التفكير الإبداعي الجماعي، وقد برهن على ذلك أن العديد من فرق العمل البحثية ولاسيما في مجال العلوم وكيمياء والصيدلية والطب يمكنها أن تصل معا إلى إبداعات فكرية أكثر من رائعة، وهذا ما قد ساعد في اكتشاف المزيد من الأدوية والخطط العلاجية الحديثة والاختبارات الطبية وغيرها.

رابعا– مزايا إستراتيجية تآلف الأشتات

تمنح استراتيجية تآلف الأشتات مجموعة من المزايا، نبرز أهمها في النقاط الآتية:

– تؤدي تآلف الأشتات إلى زيادة الإبداعية لدى الأفراد لأنهم يفكرون في مشكلة من عدة أوجه؛

– يفهم هؤلاء الأفراد العلاقة بين الأفكار بطرق إبداعية؛

– تسهم طريقة التفكير المجازي باستخدام التشابهات والاستعارات في شحذ الخيال والتعبير عنه بلغة مفهومة؛

---

[1]. أسماء موسى سالم الطلحي، **مرجع سابق الذكر**، ص1289.

[2] . **المرجع نفسه**، ص1291.

– استخدام التشابهات يساعد الأفراد على تكوين المفردات حسب قدراتهم العقلية، والنشاط المجازي يساعد على إقامة مسافة مفهومية فكرية بين الدارس والموضوع ويحثه لتوليد الأفكار الأصلية.

المطلب الثالث :إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلة

في هذا المطلب سنستعرض النقاط الآتية:

أولا– تعريف المشكلة: هي حالة من عدم الرضا والتوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلى الهدف، أو توقع إمكانية الحصول على نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة على وجه وأكثر كفاية. [1]

ثانيا– مفهوم الحل الإبداعي للمشكلات:

يشير كل من (**ايزاكس وبارنز**) إلى أن المشكلة ضمن نموذج الحل الإبداعي للمشكلات ليست معضلة، ولكنها تمثل فرص وتحديات لتغيرات ناجحة واداءات بناءة، فالتحديات اليومية التي يواجهها الأفراد تمثل فرصا للنمو المهني والشخصي، لهذا فأن المشكلة قد تكون أي موقف غامض ومهم، وتحتاج إلى بدائل جديدة لمواجهته وخطة للتنفيذ النجاح.

تعرف الباحثة (صفاء الأعسر) الحل الإبداعي للمشكلات بأنه " إطار من العمليات يعمل كنظام تظم إستراتيجيات للتفكير، يمكن استخدامها لفهم المشكلات وتوليد أفكار متنوعة ومتعددة وغير تقليدية، وتقييم وتطوير أفكار. وتم تناول مفهوم الحل الإبداعي للمشكلات باعتباره عملية تنطوي على مجموعة من العمليات الصغرى تبدأ بتحديد المشكلة، ثم توليد الحلول المتنوعة لها، ثم تقيم هذه الحلول واختيار أفضلها، وفي أثناء قيام الفرد بهذه العمليات، فإنه يوظف العديد من القدرات التفكير التباعدي (الطلاقة ، المرونة ،والأصالة) وقدرات التفكير التقاربي (المشكلة، تقييم الحلول، واختيار أفضل الحلول وتنفيذها). [2]

ثالثا– مراحل إستراتيجية حل المشكلات بأسلوب الإبداعي

تمر إستراتيجية حل المشكلات بأسلوب إبداعي بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يأتي:

1–الحساسية للمشكلات

[1] . فخري عبد الهادي، **علم النفس المعرفي** ،الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2010 ، ص217.

[2] . محمود فتحي عكاشة، سعيد عبد الغني سرور، رشا عبد السلام المدبولي، **تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم**،المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد 2، مركز تطوير التفوق،2011م، ص. ص23–24.

في هذه المرحلة يكون الفرد واعيا بالمواقف والمشكلات التي تحيط به، مستخدما بذلك الملاحظة الدقيقة التي تستشير الفرد وتدخل الشك فيه،كما يجب أن يكون لديه حب الاستطلاع لواقع الأمور المحيطة به .[1]

2-إيجاد الفكرة (الفرضية)

في هذه المرحلة يقوم الفرد بالتفكير بشكل مقلوب وطرح حلول كثيرة للمشكلة،كما أنه يفكر في أشياء غير مألوفة، إذ يستخدم فيه طريقة العصف الذهني التي تعتمد على توليد الأفكار، وطرح الأمثلة.

3- البحث عن المعلومات والحقائق

في هذه المرحلة يتم طرح أسئلة محددة حول مشكلة ما، والتأكد من إجابتها عن طريق تجسيد الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه المشكلة أو المواقف، ثم الحصول على المعلومات تساعد على فهم أكثر لهذه المشكلة.

4-إيجاد الحل

يتم فيها دراسة وتقييم الأفكار لإيجاد الحل، وذلك ليس لمجرد اختيار الأفكار الأفضل من بينها، بحيث تحتوي على تركيب أفضل لهذه الأفكار من أجل الوصول إلى حل أكثر إبداعيا وتعقيدا. [2]

5-قبول الحل:

يتم في هذه المرحلة مقارنة الحل المستحدث بمعايير أو محكمات الحل، واختيار أساس لاتخاذ القرار الذي يلاءم المحددات الماثلة في المشكلة، وخروج بقرار حل المشكلة مع مراعاة عدم إهمال الأمور التي تحتاج إلى تطوير وأن الأمر يتطلب مزيدا من العمل والتفكير أو الجهد. [3]

رابعا- أهمية إستراتيجية حل المشكلات

تساعد استراتيجية حل المشكلات بأسلوب إبداعي في تحقيق[4]:

- إمكانية التفكير بنمط إيجابي والعمل على المعالجة العقلية للبيانات؛
- إمكانية الربط بين ما توصل إليه من معارف تعلمها مسبقا ولاحقا؛
- القدرة على عن المعلومات ومعارف جديدة؛
- اكتساب التشارك والتفاعل الاجتماعي مع الجميع؛
- الثمن من الدفاع عن الرأي ما، والعمل بأسلوب جيد على إقناع الآخرين به؛

---

[1] . قطيط غسان يوسف، **حل المشكلات إبداعيا** ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2011، ص38.

[2] . صديقة مرداس، **التفكير الإبداعي وعلاقته بحل المشكلات لدى تلاميذ المتفوقين دراسيا في مرحلة التعليم الثانوي**، مذكرة الماستر في علوم التربية، تخصص علم النفس المدرسي وصعوبات التعلم،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2017م-2018م، ص55.

[3] . نايفة القطامي، **دمج الكورت في المنهج المدرسي**، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، ص61.

[4] . أسماء شاكر، **أهمية استراتيجية حل المشكلات،ص 24**، على الرابط : E3arabi .com، تاريخ الاطلاع: يوم 02-06-2021.

– التمكن من مهارة الإبداع والابتكار لدى الأفراد؛
– الانتباه وشدة التركيز والمثابرة والسعي بإصرار لإنجاز أعماله والرغبة في التعرف على كل ما هو جديد. [1]

خامسا– خصائص الحل الإبداعي للمشكلات

تتميز استراتيجية الحل الابداعي للمشكلات بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها: [2]

– يتواءم مع النشاط التلقائي للمخ في حل المشكلات، وبالتالي يسهم في رفع الكفاءة العمليات المعرفية؛
– يقوم على توظيف التوازن والتكامل بين التفكير التباعدي والتفكير التقارب، ويستثمر ذلك في كل وحدة من وحداته؛
– يقوم على أساس منظومي وليس خطيا، وبالتالي فإن الفرد يمكن أن يبدأ عملياته من أي نقطة في كل مرحلة من مراحله؛
–يساعد الأفراد والجماعات على التعرف على الفرص المتاحة والاستفادة منها، ومواجهة التحديات والتغلب على الصعاب؛
–يضم مجموعة كبيرة من الأدوات، والطرق المتنوعة التي تصلنا إلى حل المشكلة حسب طبيعة المهمة والموقف الشخصي الذي يقوم بحل المشكلة.
– يؤكد على أن الفرد قادر على استخدام الحل الإبداعي للمشكلات بفعالية، وهو قادر على استخدام أسلوبه الشخصي في الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات والتحديات.

المطلب الرابع: قبعات التفكير الست

حاول بعض العلماء أن يتعمقوا في دراسة وتحليل العملية التفكيرية عند الفرد، وسعوا إلى تنميتها وتقسيمها حتى يسهل التعامل معها، ومن أشهر العلماء الذين قاموا بهذه الدراسات الطبيب (**إدوارد دي بونو**)، والذي استفاد من معلوماته الطبية عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الفرد حتى ابتكر طريقة القبعات الست.

أولا –تعريف إستراتيجية القبعات الست

هي استراتيجيات أو أدوات مقصودة تمكن الفرد من ممارسة ست أنواع من التفكير، وينظر إلى القبعات أن القبعات التفكير الست هي عبارة عن نموذج متكامل، إذ يتضمن تنمية ست أنواع من التفكير لدى الفرد، عبر الألوان المختلفة، والتي ترمز إلى أنواع متباينة من أنواع التفكير، وبالتالي تحقق التفكير المتوازي.

[1]. سعيد بوجلال، **المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالتفوق الدراسي لدى التلاميذ مرحلة المتوسط**، مذكرة الماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009م، ص109.
[2]. محمود فتحي عكاشة، وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص23.

ثانيا– تصنيفات القبعات الست في التفكير

تصنف القبعات الست وفق هذه الإستراتيجية إلى[1]:

1–القبعة البيضاء (التفكير المحايد)

ترمز إلى نمط من التفكير يستند إلى حقائق وأرقام وإحصاءات، ومن أهم الأمور التي يرتكز عليها مرتدو القبعة البيضاء :تجميع أو إعطاء المعلومات ،التركيز على الحقائق والمعلومات، التجرد من العواطف والرأي، الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات، لا تفسير ولا تحليل للمعلومات وإنما جمعها فقط، الحيادية والموضوعية التامة، الإجابة المباشرة على الأسئلة ، ويتم وفق تحديد الحاجة من المعلومات.

2– القبعة الحمراء (التفكير العاطفي):

هذا النمط من التفكير القائم على الإحساس والشعور الذي قد لا تكون هناك كلمات للتعبير عنه، ولكن كلما حقق هذا النوع من التفكير نجاحا ،كلما زاد الاعتماد عليه والثقة فيه. وقوة تأثير المشاعر في التفكير تتوقف على مدى خلفية العواطف واستشارة العواطف بإدراك معين، واحتواء العواطف على مقدار كبير من المصلحة الذاتية. هذه القبعة ترمز إلى التفكير العاطفي وعندما يضعها المتعلم فإنه يقوم بما يلي من السلوكيات: إظهار المشاعر والأحاسيس كالسرور، والغضب والشك، والقلق، الأمان والحب، الحقائق أو الآراء دون مبرر عقلي بل على أساس المشاعر أو الإحساس الداخلي.

3–القبعة السوداء:

تفكير القبعة السوداء هو التفكير الناقد، وهو تفكير المنطقي ولكنه سلبي ،وكثير ما يكون مبنيا على حقائق صادقة، على عكس ما يظن الناس ،فإن الإتاحة الفرصة للنقد وإبداء الملاحظات السلبية لا تزيد في النقد وحتما تخفف من حدته وميل الناس إليه؛ فاللون الأسود مشرف وايجابي وهو رمز التفاؤل والأمل والتغيير الايجابي.[2]

4–القبعة الصفراء (التفكير الايجابي)

تفكير القبعة الصفراء تفكير إيجابي وبناء، وهو رمز التفاؤل يغطي مجالا إيجابيا واسعا، يتنوع بين التبرير المنطقي والعملي من جهة، والأحلام والرؤى من جهة أخرى، ففيه يتم البحث عن حسنات وإيجابيات ما يُقترح من الأفكار –تفكير القبعة الصفراء–، فالتفكير البناء يأتي من الاقتراحات المحددة لحل المشكلات، وهو يعني بفاعلية الأفكار حتى ولو كانت قديمة، أو استخدمت من قبل، دون أن يعني ذلك لإبداع أفكار جديدة، فذلك دور تفكير القبعة الخضراء.

---

[1] . بلال بن عرعور، فتحية بن زروال، بالقاسم بن فيدوم، **التدريس الفعال باستخدام نظرية قبعات التفكير الست**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد4، العدد4، كلية العلوم الانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، الجزائر ، 2018م، ص.ص 116– 117.

[2] صديقة مرداس، **مرجع سابق الذكر**، ص37.

5-القبعة الخضراء (التفكير الإبداعي):

هو التفكير الإبداعي الذي يطرح البدائل المختلفة والأفكار الجديدة غير العادية، والمطلوب هو البحث الدائم عن البدائل والحلول الأخرى، ومنها يتم اختيار ما يوافق الاحتياجات والإمكانيات.

إن ارتداء القبعة الخضراء يتطلب أحيانا الخروج عن القواعد لمألوفة، وعدم حصر الذات ضمن الحدود معينة، ويمر مرتدي القبعة الخضراء الحرص على الجديد من الأفكار والآراء، والبحث عن بدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة جديدة، واستعمال طرائق الإبداع ووسائله ،ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة والغريبة.

6-القبعة الزرقاء (التفكير الشمولي):

ترمز القبعة إلى التفكير الموجه الذي ينظر إلى القضية نظرة عامة، والسبب في اختيار اللون الأزرق هو أن الأسماء الزرقاء، أي هي تغطي كل شيء، وتمثل تحتها كل شيء، ولآن اللون الأزرق يوحي بالإحاطة والقوة كالبحر، ونفكر من خلاله كيف نوجه التفكير اللازم للوصول إلى أحسن نتيجة، أي بعملية التفكير وضبطها في الاتجاه المرغوب فهي قبعة التفكير، التحكم التقييم. [1]

ثالثا- خصائص القبعات الست

يرى (**القوا سمة وأبو عزلة**) أن إستراتيجية القبعات الست تتميز بالخصائص الآتية[2]:

1- تشجع على ممارسة عمليات الاستقصاء، وجمع المعومات والعمليات التفكير الايجابية من خلال القبعة الصفراء، كما تساعد على التفكير النقدي من خلال القبعة السوداء، وتساعد على التعبير على مشاعره من خلال القبعة الحمراء.

2-تقدم هذه الإستراتيجية أنشطة متنوعة تبدأ بالمعلومات تختلف باختلاف أنواع القبعات التي تتطلب استخدام أنواع متنوعة من التفكير. يمكن تقديم برنامج القبعات الست بطريقتين :

- طريقة استخدام العرضي، وتكون عندما نستخدم قبعة معينة في كل مرة في أثناء عملية التفكير؛
- طريقة الاستخدام المنظم الذي يتم فيه وضع ترتيب معين متسلسل للقبعات قبل البدء بعملية التفكير، ويكون هذا الترتيب بمثابة برنامج يوجه عملية التفكير مثل: تخطيط أسرتك لعمل مشروع تجاري.

---

[1] . بلال بن عرعور وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص117-118.

[2] .سميرة محمد عبد الهادي دحلان، **فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاههن نحوها** ، رسالة الماجستير في مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص15.

خلاصة الفصل

يعتبر التفكير عملية عقلية يمارسها الفرد بهدف الوصول إلى المعرفة الحقيقية في مختلف المجالات العلمية والفنية والأدبية وبذلك يكون قد مارس تفكيرا إبداعيا، هذا الأخير له القدرة على الملاحظة والتحليل والمقارنة والتصنيف والاستنتاج. فالتفكير الإبداعي من الظواهر التي تتطور عبر مراحل العمر المختلفة، كما يعد التفكير من أكثر الموضوعات التي تختلف الرؤى وتعدد أبعادها وتشابكها.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

ـ التفكير الإبداعي هو نشاط عقلي يهدف إلى البحث، والوصول إلى نتائج وحلول جديدة وإبداعية في جميع الحقول العلمية؛

ـ التفكير الإبداعي هو عملية ذهنية تهدف إلى تجميع الحقائق ورؤية المواد والخبرات والمعلومات في بنية وتراكيب جديدة لإضاءة الحل؛

ـ يعكس التفكير الإبداعي ظاهرة متعددة الأوجه والجوانب، حيث أنه له القدرة على الإنتاج الجديد؛

ـ تمر عملية التفكير الابداعي بمجموعة من المراحل تعكس في مجملها أهمية التفكير الإبداعي لدى الفرد وحتى المنظمات؛

ـ هناك مجموعة من الآليات والاستراتيجيات التي نستطيع من خلالها تنمية القدرة على التفكير الإبداعي والتجنب المعيقات التي تعرقل الأفراد على الإتيان كل ما هو جديد.

الفصل الثاني:

الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتفكير الابداعي

تمهيد

تُعدّ الاستجابة السريعة للتغيرات التي تشهدها البيئة التنافسية أمرا مهما في عالم الأعمال لمساعدة المنظمات على النمو. ولضمان مسايرة التطورات لا بدّ من تبني أساليب ومنهجيات تحقق الأداء التنافسي، حيث لم يعُد التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارة التقليدية مصدرا للميزة التنافسية، فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويطلق عليها الرشاقة الإستراتيجية.

احتل موضوع التفكير الإبداعي حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في ميدان إدارة الأعمال؛ بوصفها بوصفها أحدث الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجه المنظمات.

يهدف هذا الفصل إلى الالمام بمختلف جوانب الرشاقة الإستراتيجية، ولتحقيق ذلك فإن هذا الفصل سيتناول المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أسس الرشاقة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية:

إن المنظمات في هذه الأيام بحاجة كبيرة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وكذلك سرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة. إن استخدام أسلوب الرشاقة الإستراتيجية هو من أنجع الأسلوب الإدارية، حيث يعتبر أحد الوسائل المهمة في إدارة التغيير، حيث سيناقش هذا المبحث مختلف الجوانب المتعلقة بالمصطلح.

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

نال موضوع الرشاقة الإستراتيجية حظا وافرا من الاهتمام من قبل الباحثين، وذلك لكونه سمة من سمات المؤسسات المعاصرة القادرة على تحقيق عائد مادي والخلود والبقاء في ظل بيئة أعمال معقدة وبيئة تنافسية صعبة.

أولا– تعريف الرشاقة الإستراتيجية

قبل تحديد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، نستعرض أولا مفهوم الرشاقة والاستراتيجية.

1–الرشاقة اصطلاحا: الرشاقة هي عبارة عن نوع من أنواع المرونة، وهي القدرة على الأعمال الغير مخطط لها، الأنشطة الجديدة، استجابة للتحولات الغير متوقعة في طلبات السوق، أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها. بمعنى القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر و الجودة والسمات والكمية والتسليم. وهناك وجهة نظر أخرى بخصوص هذا المفهوم مفادها أن الرشاقة تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغتة والنجاح التنافسي.[1]

2–الإستراتيجية اصطلاحا: الإستراتيجية تعني " الجيش الذي ندفع به إلى الأمام". وينقسم هذا المصطلح إلى جزئين agein تعني" الجنرال، strategos هو فعل ويعلي قاد أو أمر، ويقصد بها الوظائف والأعمال والصفات التي يمتلكها الجنرال؛ فهي فن قيادة الجيش؛ الإستراتيجية إذا هي فن القيادة.[2]

3– تعريف الرشاقة الإستراتيجية:

قدم الباحثون مجموعة من التعاريف، وفيما يلي البعض منها:

- تعني الرشاقة الإستراتيجية " القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة وإستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة".

---

[1] . ايمان سالم الصانع، **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 14.

[2] . **المرجع نفسه**، ص15.

- كما تعني أيضا بأنها " قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق استجابة للمواقف المتغيرة، واكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة تغيير أعمالها نتيجة لامتلاك القدرة الحقيقة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب".[1]
- ووفقا لـــ (Morgan) فالرشاقة الإستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير، وهي التي عرفت على أنها " القدرة على دعم وقيادة التغير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة".
- كما تشير إلى "القدرة على الضبط باستمرار وبشكل كاف والتكيف في الوقت المناسب بالتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف المتغيرة، هذا وقد تشمل خلق منتجات وخدمات جديدة أو خلق نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة، وأيضا الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على تحويل وتجديد المنظمة دون أن نقد قوتها، بمعنى؛ الرشاقة الإستراتيجية هي في قيادة قدرة المنظمة في بيئة أعمال سريعة التغيير".[2]
- كما ينظر إليها على أنها " عملية بناء المنظمات، وكيفية إداراتها لإعمالها، والتغيير في نمط عملياتها، والتكامل بين الموارد، والتفوق على المنافسين من خلال إعادة تشكيل المنظمة وصياغة الاستراتيجيات الاستباق بشكل ديناميكي"[3].

مما سبق، يمكن القول ان الرشاقة الاستراتيجية هي مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها المنظمات، لكي تتكيف مع التغيرات السريعة التي تحيط بها، وبناء الإستراتيجية للاستجابة بسرعة لهذه التغيرات.

ثانيا– أهمية الرشاقة الإستراتيجية وأهدافها

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية طوق النجاة للمنظمات في بيئة الأعمال الديناميكية التي تتسم بالتعقيد، لأنها تساعد في:

- القدرة على الإدراك أي فرص وتهديدات في السوق، فضلا عن القدرة على تصنيف الحالات على أنها ملائمة أو غير ملائمة. وتستند هذه الميزة أيضا إلى قدرة المنظمات على التحديد فرص السوق عن طريق إجراء

[1] . عنتر محمّد أحمد، **متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية**، المجلة التربوية، المجلد59، جامعة سوهاج مصر،2019م، ص 10

[2] . هند ناصر عقيلات، **أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة**، المجلة العلمية للبحوث، المجلد 35،العدد 9، كلية التربية، جامعة سيوط، مصر، 2019م، ص738.

[3] . سعد عمر ذياب، **دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى،فلسطين غزة،2017 م،ص 620.

تحليلات إستراتيجية ، أو استخدام أنظمة الإنذار المبكر، أو تطوير طرائقها الفاعلة الخاصة للبحث عن فرص لعملياتها الاقتصادية .[1]

- نجاح المنظمة وضمان بقائها ونموها، وتعود أسباب حاجة المنظمات إلى الرشاقة الإستراتيجية بسبب التغيرات في البيئة الخارجية وبيئة العمل.[2]
- دعم القدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة،بالتالي تحقيق أعلى الدرجات التميز.
- منح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية ، وتجسد الرشاقة الإستراتيجية قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغير المستمر.
- تبني ما هو صحيح على الدوام، وتوفير البدائل اللازمة والمطلوبة التي تتعارض مع أهداف المنظمة. [3]
- تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص، والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة.
- تمكين المنظمات من خوض المنافسة في الظروف الحالية المتسمة بالمناقشة القوية، بالإضافة إلى أن تساعد المنظمة على تعديل إستراتيجيتها عندما يتحول زبائنها إلى منتجات منظمات منافسة، وكذلك تمكنها من توزيع وإيجاد قيمة حقيقية للزبائن بسبب زيادة قدرتها المنافسة واستعمال أدوات الاتصال الحديثة، وزيادة فعالية خططها وإستراتيجيتها، علاوة على ما توجد الرشاقة الإستراتيجية للمنظمات من مكانة مرموقة في سوق وتمكنها من الدفاع وإيضاح ملامح سوقها المقصود وخصائصها بما يتلاءم وطبيعة منتجاتها.[4]
- دعم القيادة والاستفادة من الفرص في سوق مضطرب، وهي لا تعني عدم وجود إستراتيجية لكنها بديل التخطيط الإستراتيجي، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة. [5] والشكل الآتي يوضح كيفية الانتقال الاستراتيجية التقليدية والرشاقة الاستراتيجية.

---

[1] . أكرم المحسن الياسري، **الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية ،بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد63، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ، 2020م، ص11.

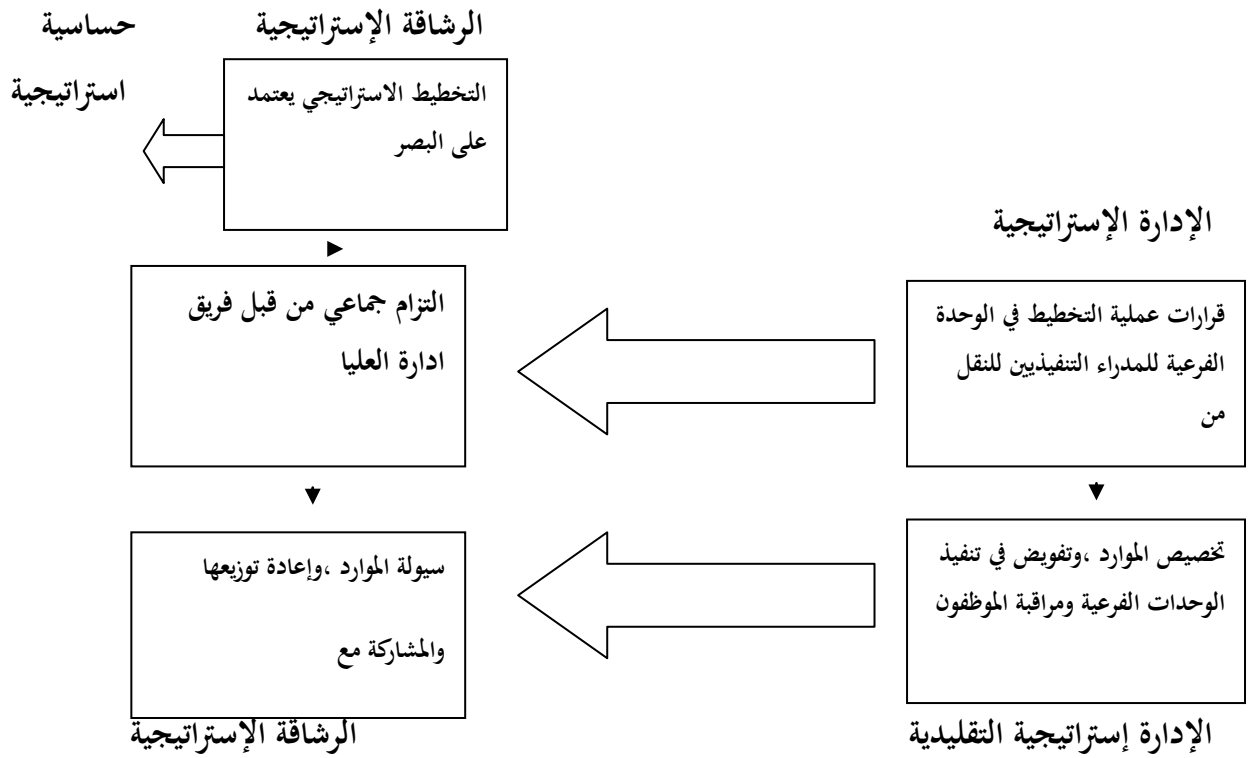
[2] . حيدر طه عبد الله ، **دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية** ، العدد15 ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2019م، ص304.

[3] . معتصم مُحَّد مبارك الضمور، **الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الاكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ،كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن،2017، ص 14.

[4] . هند ناصر عقيلات، **مرجع سابق الذكر**، ص736

[5] . منال أحمد علي فقيه،**دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق لميزة التنافسية للجامعات اليمنية** ،مجلة القلم العلمية، العدد12، كلية التربية، اليمن،2018م، ص. ص11-12

الشكل (2_1) الانتقال من الإدارة الإستراتيجية إلى الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: إيمان سالم صانع ، **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013،ص16.

المطلب الثاني: محددات الرشاقة الإستراتيجية

في إطار سعي المنظمات الحصول إلى الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ذات الأهمية الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في إطار البيئة المتغيرة، نجد أن هناك من يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر رشاقة وفي إطار الإجابة على هذا التساؤل، تم قياس الرشاقة الإستراتيجية بمجموعة من المحددات (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم ، الأفراد والتكنولوجيا) .

أولا– التخطيط

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك لأن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى إنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها. وللتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل، والإمكانيات المطلوبة لتحقيقها، وتوضيح دور كل فرد وإدارة في تنفيذ أهداف الخطة.

كما يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة، كما إنه من مهام القيادات في الإدارات، حيث ينتج عنه هيكلا متكاملا من الخطط تغطي كافة أنشطة المنظمة، لذا فإن الخطط تقسم إلى أنواع حسب الغرض منها.

وقد استخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي لرشاقة الإستراتيجية وهي: تحديد الأهداف على المدى الطويل، وضع خطط العمل والأهداف على المدى القصير والحساسية البيئية الخارجية؛ حيث تمثل هذه الأخيرة اقتران الإستراتيجية بالمتغيرات البيئية؛ أي التكيف مع بيئة المنظمة. ويسمى هذا أيضا بالتحليل الاستراتيجي، والنظر إلى العلاقة بين متغيرات البيئة من فرص وتهديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف في المنظمة من جهة أخرى، وتخصيص موارد المنظمة وتحويلها إلى حالة فريدة من خلال تحديد القصور النسبي والقدرات الداخلية المتاحة للمنظمة ، والإحاطة بالمتغيرات المتوقعة في بيئتها بهدف احتواء أفعال المنافسين .[1]

ثانيا– التنظيم

يكتسب التنظيم أهميته من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة،وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعالياتها المختلفة، باعتباره الوسيلة التي بوساطتها توزع المهمات والمسؤوليات، وأنه يساعد العاملين على العمل سوية لإنجاز الأهداف. وعلى أساس ذلك فإن المنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء أو أكثر وظيفته بالصورة الصحيحة، ومهمة التنظيم هي تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المنظمة، وتفويض السلطات، واختيار الموارد في المنظمة. ونجد أن هناك خصائص للتنظيم ومنها: التخصص عند تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم، واختيار الموارد التخصص هو الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى، وكلما كانت درجة التخصص سيؤدي الفرد عدد أكبر من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها، وأما إذا كانت الدرجة عالية فسيؤدي عدد أقل من المهام، وتساهم في خلق الانسجام بين المهارات والقبليات والمعارف الخاصة بالوظيفة وشاغلها، وزيادة المهارات بسرعة أكثر وبكلفة تدريبية أقل، واستعمال كفيء للعمل، وتقليل الوقت الخاص بالتعلم.[2]

ثالثا– اختيار الأهداف الإستراتيجية

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، إن الأهداف تمثل النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنها تمثل وضع المستقبلي تسعى المنظمة الوصول إليه.

إن للأهداف أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات وذلك على النحو الآتي:

- تحدد بوضوح مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة؛
- ترسم المستقبل المرغوب للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس؛
- تعد مرشدا لاتخاذ القرارات حيث تمثل دليلا ومعيارا للإدارة العليا عند اختيار البديل الاستراتيجي؛

[1] . إيمان سالم الصانع، **مرجع سابق الذكر**، ص24.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 25.

- تمثل الأهداف الأساسية اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي؛
- تساعد على حفز العاملين وشحذ همهم نحو الإنجاز .

رابعا– تنفيذ الأعمال والأنشطة

يتعلق هذا البعد بتوافر عنصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة، بما يضمن الاستجابة السريعة والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تتضمن تنفيذ الأنشطة والمهام والتي تحقق النتائج المرغوبة. وهنا يؤكد الباحث (**Sambamothy**) على الأهمية تشجيع الحوار والنقاش بين كافة الأطراف المسؤولية عن تنفيذ الاستراتيجيات، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات والأفكار الجيدة، وتبادل الأفكار والمقترحات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال وحدات وأقسام العمل المختلفة داخل المنظمة.

خامسا– التكنولوجيا

تعد القدرات التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة إحدى الأدوات المساعدة في تحسين القدرة المنظمات على امتلاك مقومات الرشاقة الإستراتيجية، بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي تشهد المنظمات في إطار البيئة مضطربة شديدة التغيير،كما تعد التكنولوجيا عاملا أساسيا ومحددا لقدرة المنظمة على المواجهة التحديات والمخاطر البيئية، وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة على تحديد لكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجية [1]. وفي الصناعات التي تكون فيها الرشاقة ضرورية استخدمت تكنولوجيا بوصفها أداء لنقل التصاميم الجديدة من كونها مخططات وأفكار إلى رفوف المخازن في هذه المنظمات ضمن أمد زمني لا يتجاوز أسبوعين .[2]

إن ما سبق يشير إلى وضوح عمليات تحقيق الاستفادة من المزايا التي تنتجها الرشاقة بوصفها مدخلا من مداخل استجابة المنظمات الأعمال للتغيير المستند على تكنولوجيا، إذ أنها في الوقت ذاته تعد مسألة فنية، وفيها يتم التأكيد على أن المرونة تقنية المعلومات تعد من المسائل المفيدة عندما تمتلك المنظمة الأعمال القدرة على تحديد كيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا، وفي إطار ذلك تعد مرونة التكنولوجيا وسيلة مناسبة للتميز الاستراتيجي في المنظمات التي تمارس أعمالها في ظروف قصر دورات حياة المنتجات، والتقلب العالي لأذواق الزبائن والتقلبات في الأسعار، ولكن هذه المنظمات سوف تواجه بارتفاع الكلف الأساسية لها نتيجة لحالات التحول المتتابعة التي تواجهها .

[1]. هند ناصر عقيلات، **مرجع سابق الذكر**، ص736.

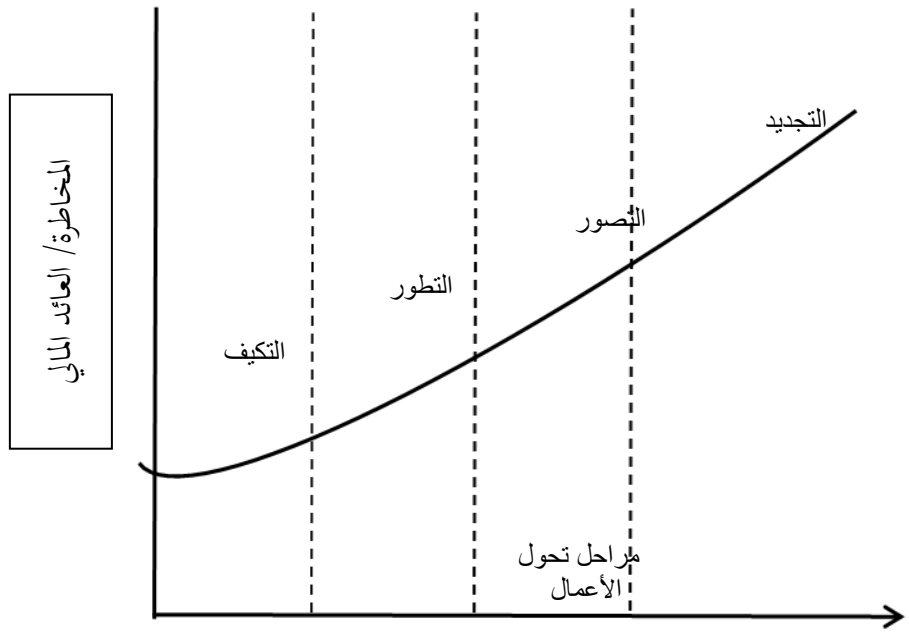
[2] . المعاضيدي معن وعد الله ، **قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 7، العدد 29، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة كربلاء، العراق، ص17.

إن القدرات الخاصة لتكنولوجيا تسمح للمنظمة للقيام بأعمال مختلفة لمواجهة حالات تغيير ظاهرة في بيئتها باستمرار فضلا عن الحاجة إليها لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية المطلوبة لاسيما في حالات رغبة المنظمة بقيادة الصناعات التي تنتمي إليها ، كما أن الرغبة المنظمة بامتلاك الأبعاد المتعددة للرشاقة الإستراتيجية يستلزم امتلاكها تكنولوجيا متكاملة بكل قدراتها إلى أن هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس رشاقة المنظمات الأعمال أنشطتها لأغراض التالية: الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المتجمع من قبل الزبائن ،تخصيص المنتجات لزبائن محددين أو تقسيمات سوقية معنية ، ورد الفعل المناسب لأية سلع أو خدمات جديدة يطرحها المنافسون ،والتوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة وتغيير تنوع المنتجات المتاحة للبيع، وتبني تقنيات جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع، وتحويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف، وأفضل جودة أو تحسين أزمة التسليم [1].

المطلب الثالث: مراحل الرشاقة الإستراتيجية

أشار (Morgan) إلى أن المنظمات تتقدم من خلال أربعة مراحل هي: التكيف، التطور، التصور والتجديد، حيث تتضمن أولى مرحلتين تعديلات طفيفة وتدريجية، بيد أن مرحلتي التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، إلا أنها توفر من مكاسب كبيرة ممكنة، وهذه المراحل موضحة في الشكل الآتي:

الشكل (2-2): مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية



-Source : Morgan R. E, Managing Business Transformation to Deliver strategic Change, vol, 17 Issue 5/6, 2008 , P155

[1] . إيمان سالم الصانع، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص 29-30.

يلاحظ من خلال الشكل أن الرشاقة الإستراتيجية تدفع بالمنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم توجد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المنظمة من أن تجدد في إستراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرشاقة الإستراتيجية وعندما تنمو المنظمات وتصبح ناجحة فإنها من الطبيعي أن تفقد جزء من قدرتها على التكيف والتغير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة .[1]

وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها، وما تقدمه من منتجات وخدمات، وضرورة القيام بالعمليات التطوير والاقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الإستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرشاقة الإستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المنظمة من الاستمرار، والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجال عملها، وحتى المنظمات الصغيرة تحتاج أيضا إلى الاهتمام بهذا الأمر،لأن الرشاقة الإستراتيجية ليست أفضل من إستراتيجية دون رشاقة، ويمكن الحل لهذه المعضلة، هو أن لا تكون المنظمة رشيقة فقط، وإنما يجب أن تكون رشيقة من الناحية الإستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة. [2]

المبحث الثاني: أسس الرشاقة الإستراتيجية

تعتبر الرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الفلسفات والقدرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تستمدها في الحصول على بيئة الأعمال، حيث تتمثل الرشاقة الإستراتيجية بقدرة المنظمة على الاستمرار بالإدراك، والاستجابة لمتطلبات البيئة لأغراض استغلال الموقف السوقي، وتسعى المنظمات من أجل أن تكون أكثر رشاقة وذلك من خلال تحقيقها للأبعاد الرشاقة الإستراتيجية والتي سنناقشها في هذا المبحث.

المطلب الأول:قدرات الرشاقة الإستراتيجية

هناك ثلاثة قدرات أساسية تحتاجها المنظمات الصناعية بشكل عام وبشكل خاص في هذا الوقت من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو، وفيما يأتي شرح لهذه القدرات:

أولا – الحساسية الإستراتيجية

تشير الحساسية الإستراتيجية إلى مدى قدرة الشركة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها، بمعنى إدراك الإشارات المختلفة الاتجاهات والقوى المتقاربة، وتلاشي القيود، وبناء رؤية من المستقبل، لذلك يجب أن تكون العمليات المعرفية مستمرة، ويحدد الباحث (**Sull**) الرشاقة نفسها على أنها الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين، وفكرة الحساسية الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة

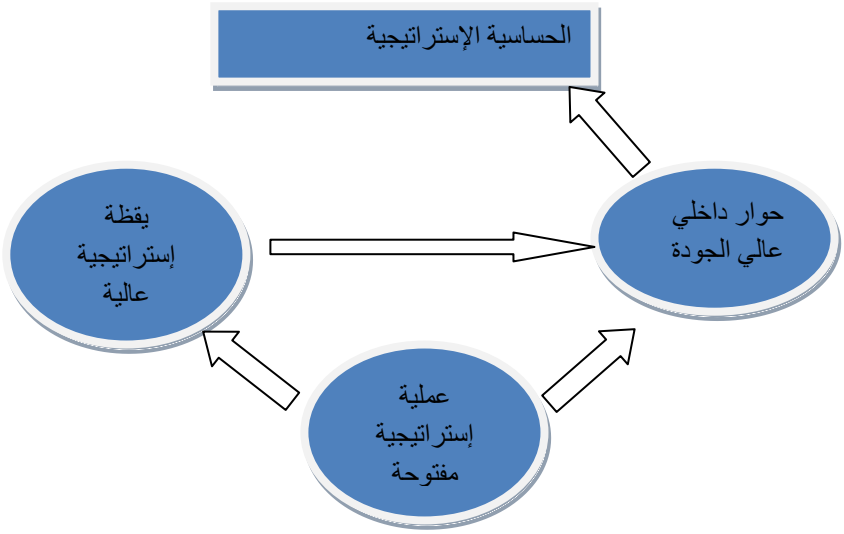
[1] . علا فاضل علوان، **محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص50.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 50.

الديناميكية، ووفقا لذلك فإن الحساسية هي الاتصال مع البيئة، والاستشعار بالسوق عن بعد، فيجب على المنظمات اعتماد التخطيط التكتيكي المتطور، ثم تلخيص الإستراتيجية بمجموعة من القواعد في اتخاذ القرارات. حيث أن نقص المعلومات يجعل من التخطيط غير مجدي، والمنظمات بحاجة إلى تنمية عادات جديدة في تكوين السلطة المعرفية الكامنة من أجل تجهيز جميع المعلومات المتاحة التي تشكل الإستراتيجي، وجلب القدرات العقلية للتأثير على الأسئلة الصعبة.[1] لذا تتضمن الحساسية الإستراتيجية الوعي بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة، التي تستطيع من خلالها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والتحسس للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.[2]

بناء على ما ذكر، يمكن تحديد القدرات الثلاث الرئيسية التي تساهم في الحفاظ على الحساسية الإستراتيجية في الشكل الآتي:

الشكل(2-3): القدرات الإستراتيجية التي تحافظ على الحساسية الإستراتيجية



المصدر: إيمان سالم صانع ، **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 18.

ثانيا- الالتزام الجماعي

هو اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها التي تقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي، بدلا من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم، هذا هو أسهل من القيام به. والرشاقة الإستراتيجية مطلوبة في إستراتيجية المنظمات، لذلك يجد المديرين التنفيذيين صعوبة في اتخاذ القرار لأن الوقت لا يتحمل بحث عن البدائل، ويتم اختيار في ظل حيرة عالية والتنقل يكون معقد في مثل هذه الحالات، ويتطلب تحليل سريع ومتعدد

[1]. إيمان سالم صانع، **مرجع سابق الذكر**، ص17

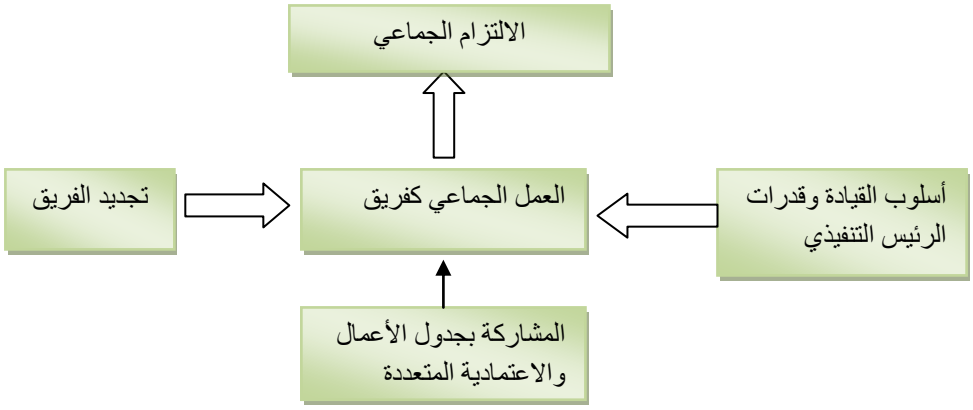
[2]. ماجد جبار غزاي الفتلاوي، **تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرات الرشاقة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة** ، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، المجلد 11 ، العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2019 ، ص7.

المستويات، والالتزام الجماعي بالقرارات هو أن يلتزم الفريق بأكمله في تحقيق ذلك، ويجد نفسه مرغما على وضع قرارات جريئة ومدروسة جيدا وصنع القرار يكون جيد من جميع والقرارات الفردية، وهنا يتطلب تحليلا سريعا من المستويات الإدارية كافة ، والمشاركة في اتخاذ القرار ،وذلك لتتمكن المؤسسة من تحقيق رشاقتها .[1] وينقسم الالتزام الجماعي إلى :[2]

- الالتزام في مكان العمل: أي الالتزام بالقوانين الوظيفية من أجل أداء المهام من دون الوقوع في أخطاء ومشاكل العمل؛
- الالتزام تجاه تحقيق الأهداف: أي الالتزام باتجاه تحديد أو البحث عن الأساليب لتحقيق الأهداف؛
- التزام القادة والمدرين؛
- التزام الفرق: أي التزام بقوانين المجموعات الكلية.

وهناك حاجة للتغيرات في الفريق، لأن القيام بنفس العمل مع نفس الأشخاص لفترة طويلة جدا يؤدي تلقائيا إلى تراجع الحوار والدوافع الشخصية، لذلك تغير الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق وسيلة من تخفيف المخاطر، فنجد هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الإلتزام الجماعي والملخصة في الشكل الآتي :

الشكل (2-4): عوامل الإلتزام الجماعي



المصدر: إيمان سالم صانع ، **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 20.

[1] . هبة محمد محمد عمرو، **الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ،جامعة الخليل، فلسطين ،2016 م، ص 24.

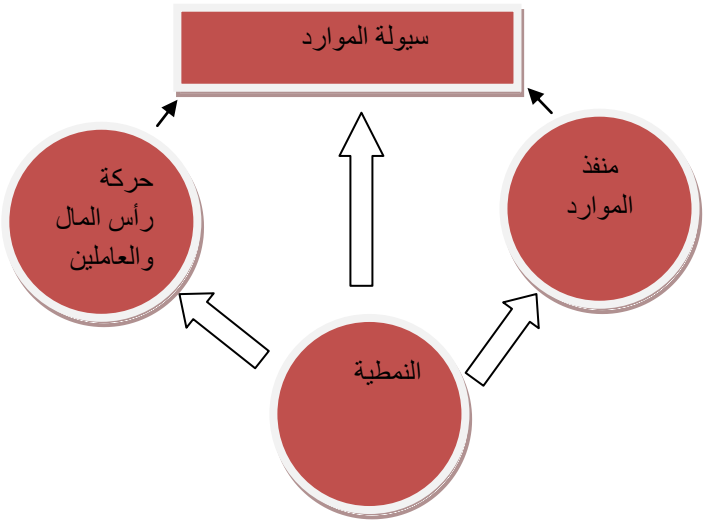
[2] . جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد المحسن الموسوي ، **تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية ،بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصاريف الأهلية** ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2019م، ص78.

ثالثا– سيولة الموارد

إن الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد ، والتي تعني أن تكون قادرة على التحرك الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة، والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، وكادر من المدربين العامين الذين يمكن نقلها عبر الوحدات، ومراقبة المنظمات المركزية في الموارد الرئيسة، والعمليات المنظمة في خفض الاستثمارات أو بيع الوحدات . إن عملية سيولة الموارد تتطلب الانضباط لتقييم وحدات فردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية أي وضع آليات ديناميكية من أجل التعرف على تخصيص الموارد وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة .[1]

من المهم أيضا عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها، ودون إعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد بعدة أماكن، ليتمكن المدرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها. وسيولة الموارد تتطلب وضع آليات إدارية ديناميكية من أجل عن التعرف من أين يتم تخصيص الموارد وإعادة تعيين مسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة، وكذلك وضع قواعد مشتركة، لذلك تكون عملية التخطيط قادرة على استباق هذه التساؤلات الأعمال الأساسية.[2] والشكل الآتي يوضح الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد

الشكل (2–5): الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد



المصدر: إيمان سالم صانع ، **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 22.

[1] . ماجد جبار غزاي الفتلاوي، **مرجع سابق الذكر**، ص8.

[2]. إيمان سالم الصانع ، **مرجع سابق الذكر**، ص 19.

المطلب الثاني: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية المعاصرة الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية، فإن غالبية الباحثين يتفقون على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تتمثل في العناصر الآتية:

أولا– وضوح الرؤية

يوفر وضوح الرؤية للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثما،ر أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، والرؤية في عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها رؤية بالسرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها، وهي أيضا الطموح والاتجاه المستقبلي التي تعمل المنظمة على محاولة بنائه، اعتمادا على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية. وتكمن أهمية الرؤية من حيث أنها تساعد على توضيح اتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية تبسط آلاف من القرارات التفصيلية، كما أنها تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وكذلك فهي تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤت إذا ما كانت الروية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات.

تعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي، وهي تسبق الرسالة التي تؤديها المنظمة. فالرؤية تجمع بين البصيرة والإدراك الذهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة مقنعة حول الإدراك للأحداث المستقبلية.[1]

ثانيا–الحساسية الإستراتيجية

الحساسية الإستراتيجية تعني حدة الإدراك وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات والتغيرات الإستراتيجية، وعرفت بأنها القدرة على مراقبة وتفسير التغيرات في البيئة بشكل مستمر ودقيق. وتنقسم إلى ثلاثة عناصر، وهي: **إستراتيجية مفتوحة**؛ إذ تعمل على تحسين استجابة المنظمة تجاه وجهات النظر المختلفة وطرائق التفكير، لذلك تعتمد على التعاون النشط مع أصحاب المصلحة في المنظمة، بما في ذلك المردين والزبائن والمنافسين عند التحديد وتشكيل الإستراتيجية، **واليقظة الإستراتيجية** المتولدة فأنها تعزز قدرة المنظمة على تشكيل وتحديد الأسئلة الإستراتيجية بشكل جديد وشامل؛ وذلك يتطلب زيادة تنوع عمليات التفكير داخل المنظمة عن طريق توجيه

[1]. معتصم مُحَمَّد مبارك الضمور، **الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية،كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 16.

التفكير نحو اتجاه مفاهيمي أكثر. في حين يؤدي **الحوار الداخلي عالي الجودة** إلى زيادة قدرة المنظمة في تحويل الأفكار والآراء الفردية إلى اتجاه جماعي ومشترك للإستراتيجية .[1].

كما وصفت بأنها القدرة المنظمات على البحث عن البيانات القابلة للاستخدام وجمعها بفاعلية، واستيعابها في شكل المعلومات وتفسير وتحليل تأثير المعلومات المشتقة، أو توقع /اكتشاف الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال. وتتكون من النظر الاستراتيجي الذي ينطوي على التقدير والتعلم وترقب اتجاهات بيئة الأعمال المتطورة، ويعتمد بشدة على التعرف على الأنماط ،والبصيرة الإستراتيجية التي تعني القدرة على إدراك الحالات لإستراتيجية المعقدة وتحليلها وفهمها عند تطورها والاستعداد للاستفادة منها.

ثالثا– المقدرات الأساسية (الجوهرية)

المقدرات الجوهرية هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل، إذ إن المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستسير عملية تعقب الفرص لها بشكل سيء، وهنا من يراها بأنها: وعي المنظمة للقدرات، وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لخلق قيمة الزبائن، وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالا مختلفة مثل: (المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها)، وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الإستراتيجية، حيث إنه إذا لم تتهم المنظمة مقدراتها فإنها ستسعى للفرص، وهي غير مستعدة لاستغلالها.

رابعا– اختيار الأهداف الإستراتيجية

تمتلك أي منظمة مهما كان حجمها كبيرا أم صغيرا، أو اختلاف نشاطها إنتاجيا أو خدميا هدفا أو مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الإستراتيجية يرتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالبا ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتأهيل أو تعزيز أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية. [2] فاختيار الأهداف فهو غاية ومسعى كل منظمة تريد أن تحقق نجاحها، وتمثل الأهداف الإستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنها وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعتبر الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، كما وتمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من تحقيق التميز والزيادة في مجال معين.

---

[1]. أكرم المحسن الياسري، **مرجع سابق الذكر**، ص12.

[2]. محمود عبد الرحمن الشنطي، مدحت حمدي الجيار، **الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد1، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين،2020م، ص135.

خامسا– المسؤولية المشتركة

هي عبارة عن مشاركة سلسلة القيمة الخاصة بجميع الشركاء في صنع القرارات التنظيمية، مع محاسبة مشتركة للمخرجات، وتشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي، وتمثل مقياسا للمدى والقيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسة القيمة، فعلاقاتها مع الزبون مساهمة في خلق القيمة، لذا فإن علاقات المنظمة مع الشركاء سلسلة القيمة يمكن أن يخلق القيمة ويمكن أن يدمرها، وتنشأ المسؤولية المشتركة من تضافر العمل بشكل مشترك، أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية، وأن ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة كما في التحالفات الإستراتيجية.

سادسا– اتخاذ الإجراءات

يرى الباحث (**Ojhia**) أن اتخاذ القرارات تمثل قدرة المنظمة على استخدام قدرات شركاء سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل استراتيجي للحصول على أفضل النتائج في الأعمال، ويعكس المفهوم درجة التوجه نحو العمل الذي يوضح قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها، مثل فرص تقديم منتج جديد، ولكن تختلف في سرعة الاستجابة، ووظيفة هذا البعد هو أن تضع المنظمة في حالة حركة مستمرة؛ لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية.

يرى الباحثون أن اعتماد المنظمات لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية يساعدها على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تنتج من الظروف البيئية المصارعة للتغيير، من خلال خلق استراتيجيات جديدة أكثر تكيفا مع الظروف، وتفهم نقاط قوتها وضعفها ومواطن نفوقها، مما يمنحها قدرا أكبر من المرونة والتفوق على منافسيها، مع الحفاظ طى عملائها وضمان ولائهم لها، واستقطاب عملاء جدد، وتوفير التكلفة وتحسين الجودة الشاملة، [1] أي ضروري إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع القدرة الجوهرية لها.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية

تُعدّ الرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأعمال إحدى محاولاتها الموجهة نحو المحافظة على مزايا التنافسية، وبما يجعلها متفوقة دائما على المنافسين، فضلا عن الاستجابة بسرعة للتغيرات والتطورات البيئية المستمرة، والتي تسمح للمنظمة بالإدارك، وتحقيق ذلك يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، هذه الأخير اختلفا في عناصرها من باحث للآخر، والجدول الآتي يوضح هذه المتطلبات وفقا لآراء الباحثين:

[1]. محمود عبد الرحمن الشنطي، مدحت حمدي الجيار، **مرجع سابق الذكر**، ص 136.

الجدول (2-1):متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين

الباحث	المتطلبات
Weill	– توفير بنى تحتية متكاملة ذات قدرات عالية – منهج مدروس نحو إدارة البيانات والمعلومات – قدرة عالية في معمارية ثقافة المعلومات
Beltrame	– القدرة على تحديد الأعمال الأساسية والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية – تمكين المنظمة الانتقال من صلابة إلى المرونة والرشاقة
Chen	– ضرورة امتلاك المنظمة بنية الأنظمة معلومات تتمكن من خلالها تنويع مصادر أنظمة المعلومات – تكامل الأعمال في المنظمة وعلى كافة المستويات – ضرورة توافر علاقات تعاونية – وجود حساسية عالية تجاه حاجات الزبون – امتلاك المنظمة لقادة أقوياء ذوي سجل حافل ومؤكد – توافر العوامل الاجتماعية الضرورية والمتعلقة بالثقة والتوازن السلطة والقوة بين الشركاء وتؤدي الثقة دورا في تمكين المنظمات من المشاركة بالمعرفة وتزيد من رغبتها على الانتقال والحصول على مقدار أكبر من المعلومات التي تسهم بدورها في صنع قرار أفضل
Elvin	–ضرورة توافر نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال – المناخ المنظمي المشجع على التميز و الإبداع ورشاقة الحركة – الثقافة التنظيمية المساندة والمرنة – هيكلي تنظيمي مرن – تشجع التعلم والمشاركة بالمعرفة وتوليد الأفكار الجديدة في كل المستويات – تحسين العمليات (منتجات /عمليات) أكثر من المتوقع
Dyer and Jeff	– توافر نظام الموارد البشرية مساندة ومستعد على النحو الجيد لتقييم وفهم الأسباب الكامنة وراء التغيرات المفاجئة في خطط العمل لإحداث الرشاقة الإستراتيجية والتكيف وفقا لذلك –المرونة التي توفر السهولة والسرعة التي من خلالها يكون بإمكان لوصول إلى مصادر مختلفة

Mackinnon	– المرونة الإستراتيجية: التي تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات واتخاذ الإجراءات لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص في بيئة تنافسية سريعة وتتمثل المرونة بـــ: + مرونة السوق :والتي تمكن قدرة المنظمة على التكيف السريع لجهودها التسويقية في البيئة الديناميكية + مرونة الإنتاج :قدرة المنظمة على التقديم السريع أو التجهيز بسلع أو خدمات ذات أسعار منافسة وجودة متميزة في أكبر الأسواق العالمية + المرونة التنافسية :وتمثل قدرة المنظمة على التنافس في بيئة معقدة وغير مؤكدة

المصدر: علا فاضل علوان، **محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 33.

المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

إذا ما أرادت المنظمات العمل في بيئة الأعمال المعاصرة وتحقيق النجاح واستداته عليها أن تعزز رشاقتها الاستراتيجية ، وذلك يتطلب امتلاك لمهارات التفكير الإبداعي، والتي تمكنها من تلبية متطلبات التكيف والمواءمة مع تلك التغيرات والتطورات المتسارعة.

المطلب الأول: نماذج المنظمة الرشيقة

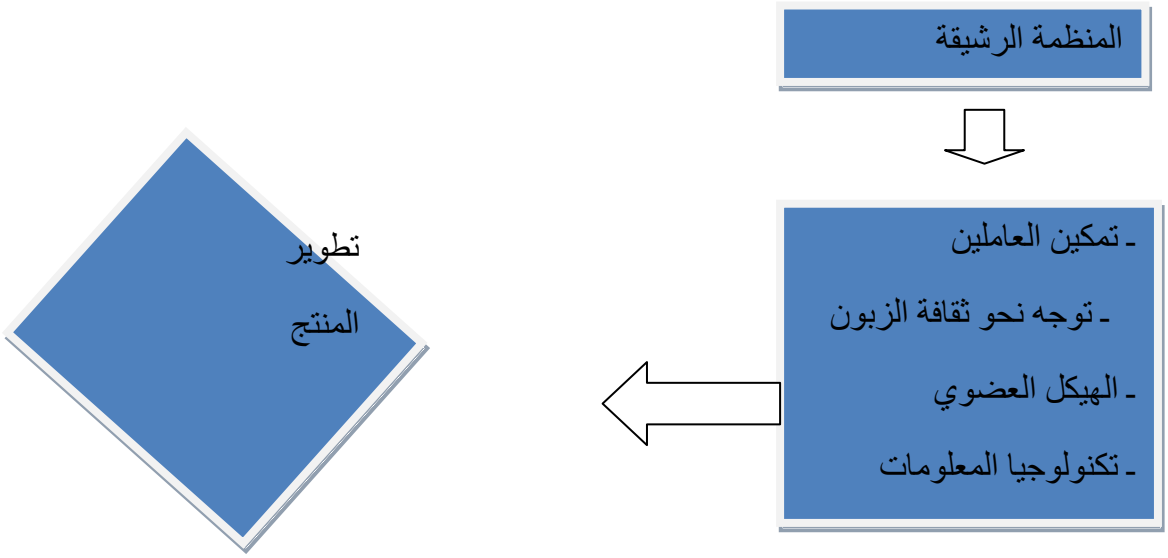
تم اقتراح عدد من النماذج للرشاقة الإستراتيجية من قبل الباحثين، وفيما يلي سنستعرض أهم هذه النماذج:

أولا– نموذج Alzoubi

يتمحور هذا النموذج الحالي على المتغير التابع وهو تطوير المنتجات، والمتغيرات المستقلة وهي عوامل تتكون من: التمكين العاملين، الهيكل التنظيمي، الثقافة، التوجه نحو الزبون، تكنولوجيا المعلومات ومنظمات التعلم. وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين الرشاقة الإستراتيجية، وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات[1]. والشكل الآتي يوضح العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمات الرشيقة وفقا لهذا النموذج.

[1] . علا فاضل علوان، **مرجع سابق الذكر**، 2015م، ص40.

الشكل رقم (2–6) العوامل المرتبطة التأثير على فاعلية المنظمات الرشيقة على تطوير المنتجات



المصدر: علا فاضل علوان، **محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص40.

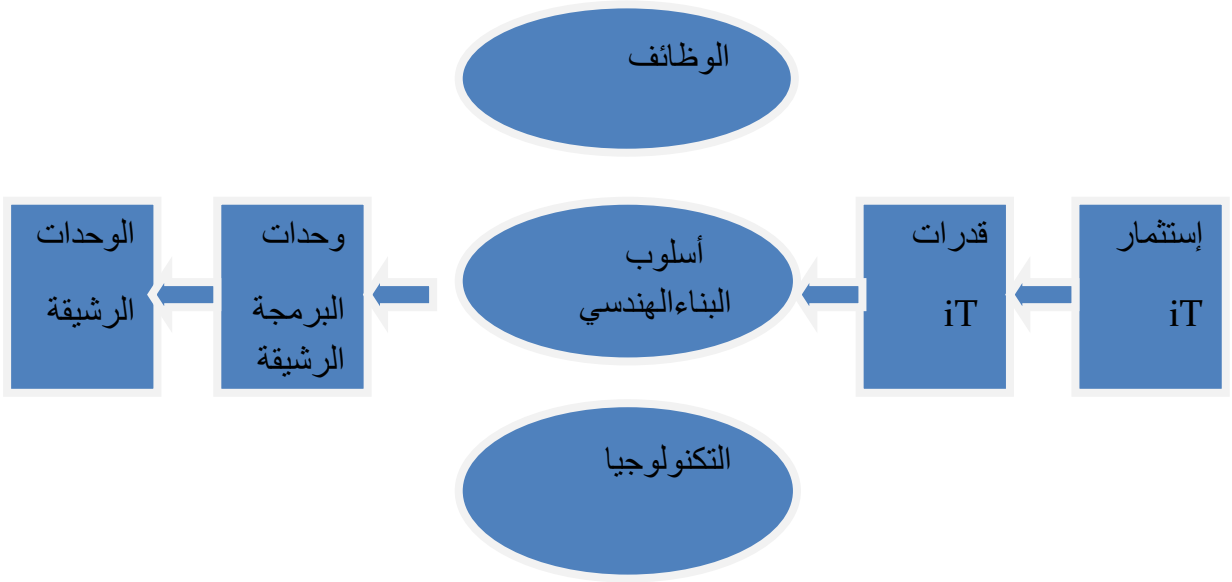
ثانيا– نموذج Kuettner

حسب هذا النموذج فإن البرمجيات التجارية والرشاقة يعدان كعنصر مكمل لمرونة الأعمال، وهما أكثر من مجموع الخيارات الرقمية، التي تقتصر المنظمة في الوصول اليها، وفي هذا الصدد تعرض عدد من الخيارات الرقمية على شكل أصول رقمية، حيث تؤدي هذه الخيارات إلى مرونة الأعمال، وقد ميز العديد من الباحثين المصطلحات وهما المرونة والرشاقة، فعرفوا المرونة على أنها " القدرة على الرد على التغيير المتوقع في بيئة لا يمكن التنبؤ بها، أما الرشاقة فهي قدرة النظام على إعادة التكوين بسرعة في ظل منظمة متعلمة، ومن هذا نفهم وجوب الرشاقة برمجيات الأعمال للتعامل مع التغيير غير متوقع في ظل أبعاد مختلفة، مثل: الكميات، السرعة، والهيكل التنظيمي، العمليات التجارية، وبالتالي يتم تمكين برمجيات التجارية الرشيقة عن طريق القدرات الوظيفية والهندسية والتكنولوجية، ويتم إنشاء هذا باستعمال قدرات الوظيفية والهندسية والتكنولوجية، ويتم إنشاء هذا باستعمال قدرات تكنولوجيا المعلومات، والتي تنتج عن تكنولوجيا المعلومات والخيارات الرقمية، والبرمجيات التجارية.[1]

ويتضح ذلك في شكل الآتي:

[1] . علا فاضل علوان، **مرجع سابق الذكر**، ص42.

الشكل رقم (2-7): وحدات البرمجة الرشيقة



المصدر: علا فاضل علوان، **محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص42.

ثالثا- نموذج Griffin

وفقا لهذا النموذج فإن تطبيق نموذج الرشاقة يتطلب عدد من النقاط منها ما يلي:

1- توقع الثقة: يقصد بها التفسيرات المحتملة من التأثر من اضطرابات الأعمال والاتجاهات؛

2- توليد الثقة: وهي إنشاء الثقافة ومبادئ الثقة والمشاركة؛

3- البدء والشروع بالأجراء: أي جعل الأشياء تحدث على النحو استباقي وليس مجرد ردة فعل؛

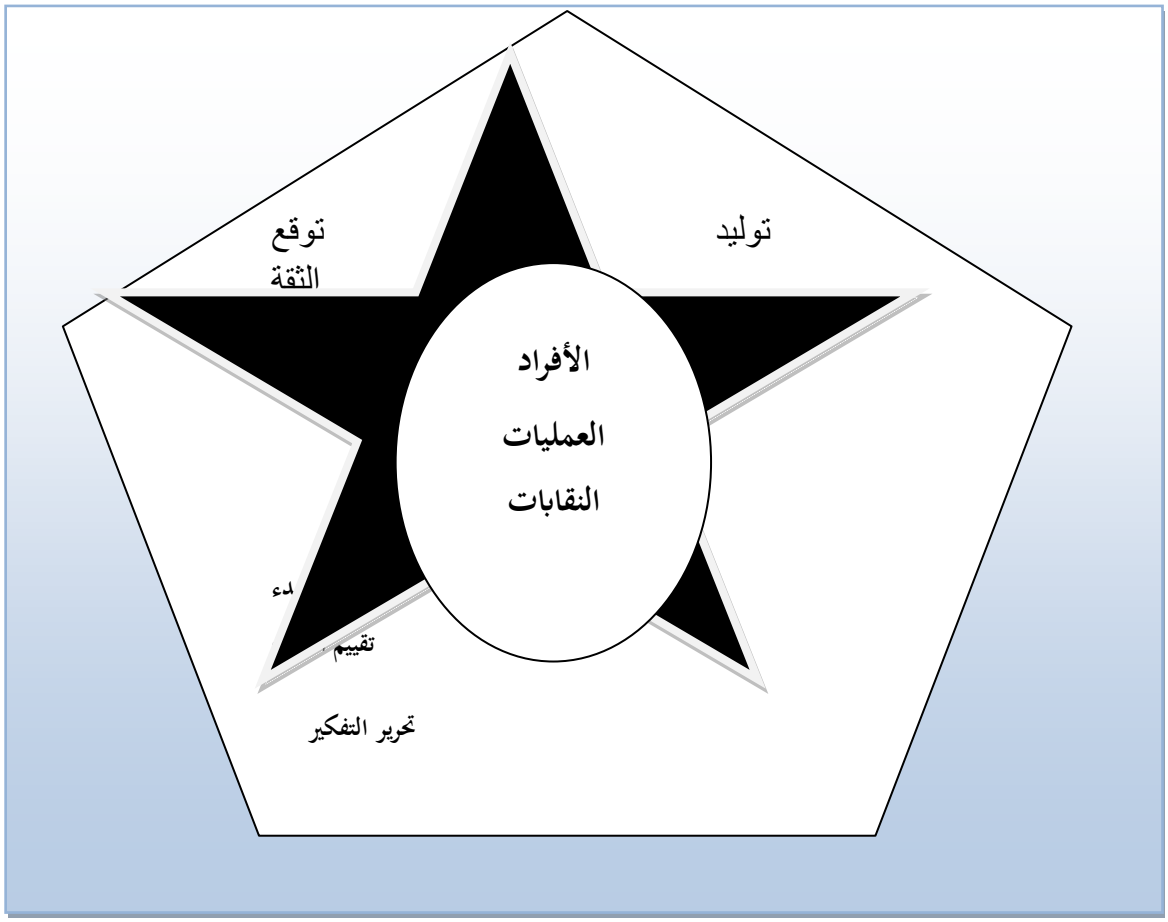
4- تحرير التفكير: أي تمكين الآخرين لتكوين الابتكار؛

5- تقييم النتائج: وهي إدارة المعرفة نحو التعلم والتحسين الإجراءات ؛

فضلا عن امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية المتمثلة في الأفراد ـ التكنولوجيا ـ والعمليات إذ أن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر أنموذج الرشاقة، التي تحدد من خلال الأبعاد الأساسية للرشاقة[1]. ويتضح ذلك في الشكل الآتي:

[1]. علا فاضل علوان، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص43- 44.

الشكل رقم (2–8): تمثيل الرشاقة

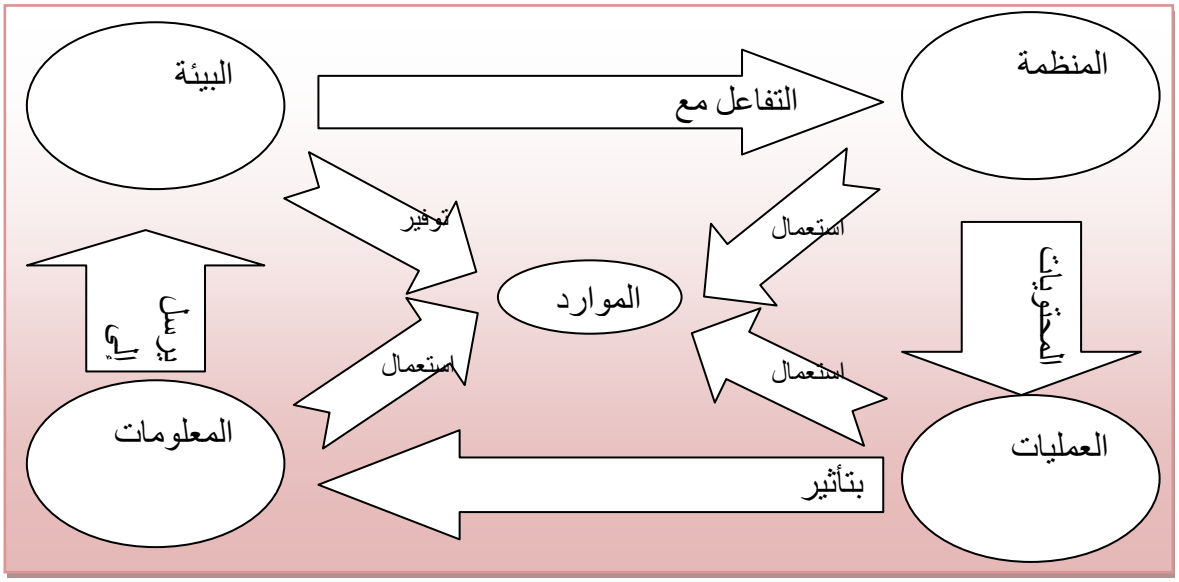


المصدر: علا فاضل علوان، **محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص43.

رابعا– نموذج Izza

في هذا النموذج، فإن المنظمة الرشيقة تتكون من أربعة أبعاد، والممثلة في الشكل الآتي:

الشكل (2–9) أبعاد نظام المعلومات المنظمة الرشيقة



المصدر: علا فاضل علوان، **محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص46.

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد[1]:

1.بعد العملية: يتناول هذا البعد سلوك المنظمة، أي العمليات التجارية التي يمكن قياسها من حيث الوقت، والتكلفة اللازمة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في عملية المنظمة الرشيقة، والبني التحتية للعمليات، والتي تمكن من الاستجابة في الوقت المناسب لأحداث غير المتوقعة.

2. بعد المنظمة: يتناول هذا البعد جميع الأنواع التنظيمية المشاركة في الصناعة، أي الهياكل التنظيمية الرسم البياني، وما إلى ذلك يمكن أن يقاس أيضا نوع التسلسل الهرمي، ونوع الإدارة، نطاق من التبعية، والتخصص التنظيمي، وكثافة من رؤوس الأموال، والمرونة، ومعدل الدوران وإمكانية استغلال الموارد.

3. بعد المعلومات: يتناول هذا البعد كل من تخزين المعلومات والتأثر بها داخل المنظمة، ويتعلق الأمر بتداول المعلومات الداخلية والخارجية. ويمكن أن يقاس من خلال المستوى مهام إدارة المعلومات، أي القدرة على جمع وتبادل واستغلال هيكل البيانات، ويمكن أن تقاس دقتها باستضافة وتجنب عدم التكرار،وجودة المرافق، والموثوقية والأمن والسلامة ،والواقعية نشر المعلومة.

[1]. علا فاضل علوان، **مرجع سابق الذكر**، ص 46.

4. بعد الموارد : هذا البعد هو عن الموارد المستعملة داخل المنظمة، ويمكن أن تتعلق أساسا بالناس والأفراد وموارد التكنولوجيا والمعلومات، والبنية التحتية التنظيمية، كما يمكن أن تقاس بضرورة الاستعمال لتلك الموارد، والموثوقية، وجودة الاتصال والمرونة فيما يتعلق بالناس والعاملين.

5. بعد البيئي: يتناول هذا البعد العوامل الخارجية للمنظمة، بما في ذلك الخدمة الزبائن وردود فعل التسويق، ويمكن قياس قدرة المنظمة لتحديد واستغلال الفرص، وتخصيص المنتجات، وتعزيز الخدمات وتسليمها في الوقت المحدد وبتكلفة اقل وتوسيع مجال المنظمة السوقي .

خامسا- نموذج Arteta

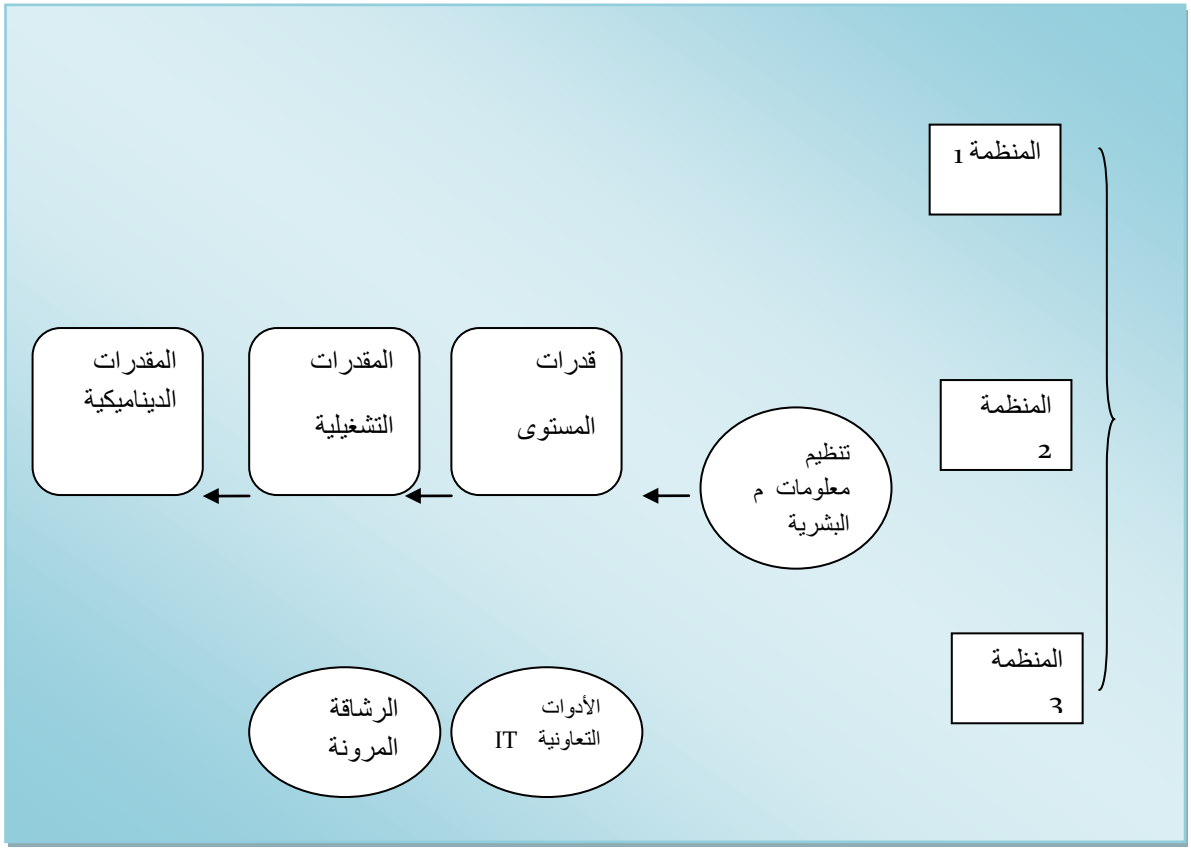
يحتوي نموذج Arteta على منظور للمنظمات ذات الأداء المتميز ، ويأتي ذلك من خلال نوعين من المقدرات التنظيمية وهي[1] :

1- المقدرة الديناميكية : هي نمط تعلم من النشاط الجماعي والإجراءات الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة من خلالها توليد وتعديل الممارسات التشغيلية لتحقيق تكوين مورد جديد.

2- **المقدرة التشغيلية**: تشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ وتنسيق مختلف المهام المطلوبة لأداء الأنشطة التنفيذية، والتي هي عمليات وإجراءات متجردة في أي منظمة، وتشمل المقدرات التشغيلية كافة العمليات الداخلية فضلا عن تنسيق والتعاون، والمعلومات والسيطرة على الموردين والشركاء أي سلسلة التجهيز بأكملها يجب أن تتألف أيضا من مقدرات تكنولوجية المعلومات في جميع التكنولوجيات التي تمتد إلى حدود الشبكات ذات القيمة المضافة التي تصل الموردين والمشترين. والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:

[1] علا فاضل علوان، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص48-49.

الشكل(2–10): نموذج Arteta



المصدر: علا فاضل علوان، **محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص46.

المطلب الثاني: دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

بدأت المنظمات تمارس نشاطها ومهامها في إطار عملية التغير المستمر، الناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها، وتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من القدرات والموارد، على الرغم من أنها تعلم جيدا أن هذه القدرات والموارد متغايرة في خواصها، مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها واختلاف نتائجها.

تواجه المنظمات ظروفا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر الناتج عن التغير المتسارع في عوامل بيئتها، مما يستلزم معه إجراء تغيرات إستراتيجية تجاه ذلك التغيير البيئي لضمان بقائها واستمرارها، إذ إن استدامة النجاح والتفوق المستمد إلى امتلاك الموارد والقدرات، فالمنظمات تحتاج إلى فكرة إبداعية من أجل تطوير منظمتها، حيث أن التفكير الإبداعي هو عبارة عن نشاط عقلي يهدف إلى البحث والوصول إلى حلول ونتائج جديدة وإبداعية

واستخدامها في حل المشكلات[1]، بحيث أن الرشاقة الإستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير، وهي تمثل القدرة على الدعم وقيادة التغير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق غير المستقرة الذي يواجه العديد من التغيرات، وهي الإستراتيجية التي تمنح للمنظمات القدرة على الإدراك، والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط التغير القريب والبعيد وتنفيذه الذي يحدث في أنشطة المنظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبشكل مطلوب، فالرشاقة الإستراتيجية هي الفرصة المقدمة لمنظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب. كما تعتبر الرشاقة الإستراتيجية مدخلا لتعزيز الفكرة الإبداعية للمنظمات، وهي سمة خاصة يمكن من خلالها التميز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، حيث تساعد الرشاقة الإستراتيجية هذه على بلورة إستراتيجية متكاملة التعامل مع التغيرات واستغلال الفرص المتاحة عنها، كما تساعد على تحسين قدراتها وبنياتها التنظيمية، وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل[2].

إن التفكير الإبداعي هو المجال أكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن التفكير الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية على اعتبار أن المورد البشري هو جوهر ومصدر عملية التفكير الإبداعي، إضافة لهذا فقد أصبح للتفكير الإبداعي متطلبا إجباريا للمنظمات التي تبحث عن تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والآليات التي تعمل على تحدي المشكلات التي تعترض المنظمات على اختلافها، ولما لها من دور إيجابي في الحفاظ على التميز والتفوق من خلال الرشاقة الإستراتيجية واعتبارها كوسيلة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت إذا لم تكن اليقظة لما يحيطها من تغيرات واقتناصها لفرص التي تستديم الرشاقة الإستراتيجية لديها، لأن عوامل نجاح المنظمات تستند على ضرورة الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية وإلا تتحول بمرور الزمن إلى حالة عدم من الشلل الإستراتيجي بكل عوامل ومتطلباتها، فينبغي عليها أن تهتم برؤيتها الإستراتيجية، وكذلك الاعتماد على المقدرات الجوهرية من قدرات ومهارات وخبرات في الإدارة، وهذه العوامل تعد محسنات الرشاقة الإستراتيجية.[3]

[1] . الهام بوبيدي إلهام، **مرجع سابق الذكر**،ص. ص10-11.

[2] . هند ناصر عقيلات، **مرجع سابق الذكر**، ص 738.

[3] . من اجتهاد الباحثتين، اعتمادا على: – الهام بوبيدي إلهام، **مرجع سابق الذكر**.

– هند ناصر عقيلات، **مرجع سابق الذكر**.

خلاصة الفصل

تعتبر الرشاقة الإستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير، فهي تمثل القدرة على قيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق غير مستقرة الذي يواجه العديد من التغيرات، وهي إستراتيجية تمنح القدرة للمنظمات على الإدراك والحصول على المزايا. إن الرشاقة الإستراتيجية تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لإتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

– الرشاقة الإستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغير المستمر، فهي تُعد المنظمة لقبول التغير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات؛

– تسهم الرشاقة الإستراتيجية في دعم القدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الجديدة مع أقصى قدر من السيولة؛

– تمكن المنظمات من خوض المنافسة في ظل الظروف البيئية الراهنة؛

– تمنح الرشاقة الإستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق، من خلال تمتع الفرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية؛

– التفكير الإبداعي أصبح متطلبا إجباريا للمنظمات التي تبحث عن تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والآليات التي تعمل على تلافي المشكلات التي تواجه المنظمات على اختلاف توجهاتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بشركة نفطال فرع المدية

تمهيد

يأتي هذا الفصل الميداني لتدعيم مفهوم التفكير الابداعي والريادة الاستراتيجية من خلال إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات العامة الجزائرية، ذلك لأن الدراسة النظرية وحدها تصبح غير كافية ما لم تدعم بشواهد واقعية، وقد تم اختيارنا لشركة نفطال فرع المدية لهذا الغرض، على أن الهدف الأساسي من هذا هو معرفة مدى مساهمة التفكير الابداعي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. ولتحقيق ذلك اخترنا الاستبيان كأداة الدراسة حيث قمنا بتصميمه بناء على ما جاء في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوعنا، ولتحليل هذا الأخير اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من أجل تجميع وتبويب البيانات ،وبناء على ما سبق رأينا أن هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم شركة نفطال

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار فروض

المبحث الأول: تقديم شركة نفطال

المطلب الأول: تقديم عام للشركة

بعد الدراسة النظرية لكل من التفكير الابداعي والرشاقة الاستراتيجية، فمن الواجب التطرق إلى مكان الدراسة، فوقع الاختيار على مؤسسة نفطال، لتعدد وظائفها ونشاطاتها على المستوى الوطني وبالتحديد ولاية المدية، وكذا باعتبارها فرع تابع لشركة سونطراك، وبالتالي سوف نتناول في هذا المطلب التعريف بهذه المؤسسة والتعرف عليها عن قرب.

أولا– لمحة تاريخية عن الشركة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 افريل 1980 و الذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين[1]: مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك، مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني و الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:
"Naft" مصطلح عربي و يعني النفط.
"al" اختصار لكلمة الجزائر"algeria"

بداية من 18 افريل1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره40000000000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك, أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة,يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال وهي: فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت و العجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية

[1]. www.naftel.dz

المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة نفطال

1- مهام وصلاحيات مؤسسة نفطال :

تتمثل مهام مؤسسة نفطال"الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها" في:[2]

- تعبئة غاز البترول المميع، إنتاج الزفت؛
- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، و أنواع الزفت،و العجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع وبعض المنتجات الخاصة؛
- نقل المنتجات النفطية؛
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق؛
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا وركلتها؛
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية؛
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة؛

وحرصا منها على تامين و توفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة:

- النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة؛
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات؛
- الطرق البرية لتمويل الزبائن و المستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية؛
- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و 336 تسيير حر، و 1135 نقطة بيع معتمدة.

2- الأهداف الإستراتيجية للشركة:

1. تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام، ومن هذا المنظور استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص،وباشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة، كما أدرجت نفطال ضمن إستراتجيتها مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب، ومشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية "، وإنشاء منظومة معلوماتية متكاملة، وتحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد

[2] . أوراق ومستندات الشركة.

شبكة محطات التوزيع، ويشمل تكوين وتأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة و إلحاقها بركب آخر التطورات التقنية والتكنولوجية[3].

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات عدم التداخل فيما بينها ،وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي من خلال **الملحق رقم 1** الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال، والذي يمكن تقييمه كالتالي:

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة، لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال، بالإضافة إلى كل من مساعد المدير"الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" والأمانة العامة والمكلف بالشؤون القانونية "التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية"، ومسؤول الأمن الصناعي "الحرص وتامين جميع المنشات القاعدية، وذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية"

كما أن لشركة نفطال خمسة دوائر، وهي :

- **دائرة التقنية و النقل:** يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة:

– **مصلحة النقل:** تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.

- **مصلحة الدراسات والإنشاء:** تهتم بدراسة جميع المنشات قيد الانجاز و ذا المستغلة "إعداد التصاميم".
- **مصلحة الاستغلال والصيانة:** تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال و صيانتها.
- **مصلحة التموين والتوزيع:** تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.

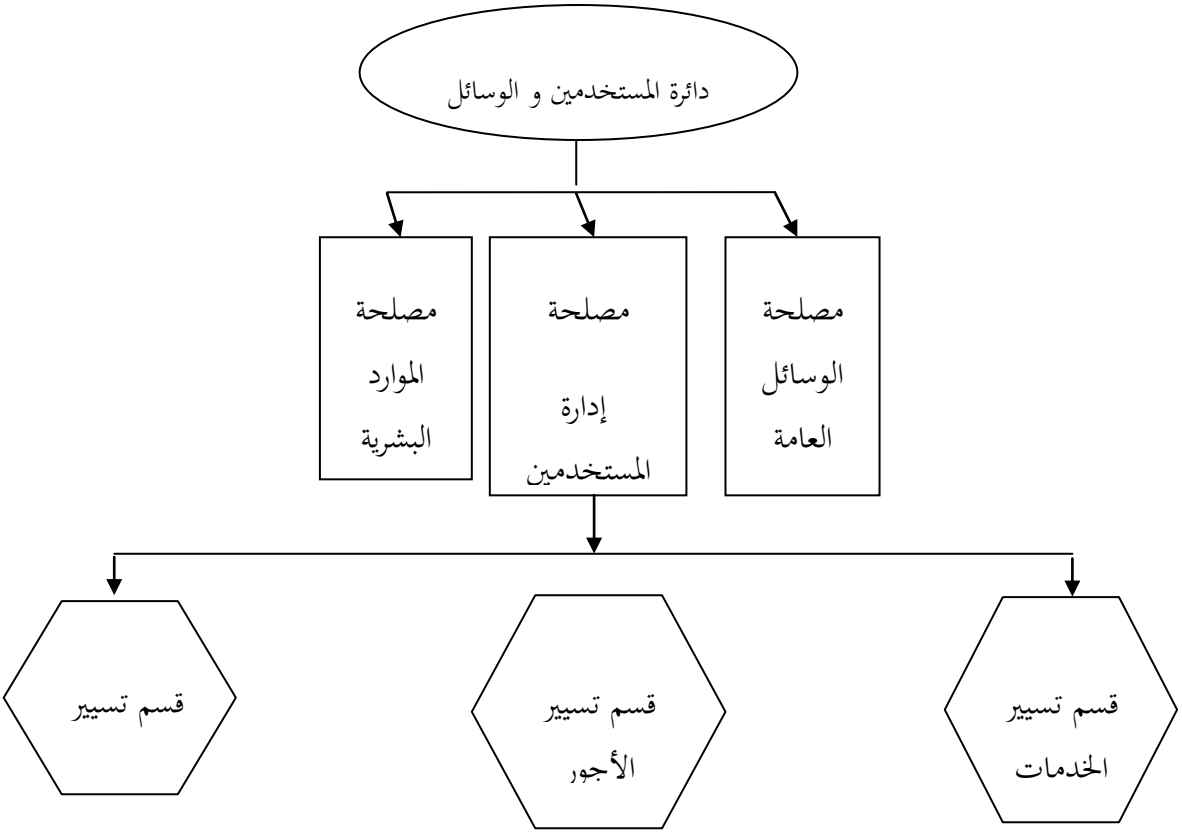
- **دائرة التسويق:** يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة:
  - **مصلحة الديون:**تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.
  - **مصلحة الشبكات:**تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود وذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.
  - **مصلحة العجلات:**تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات وتسييرها.

[3]. وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة

- **مصلحة الزيوت**:تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت و تسييرها.

- **دائرة المالية والمحاسبة**:يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة:
  - **مصلحة الخزينة**:تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.
  - **مصلحة الميزانية**: تعمل بالموازنات مع مصلحة الخزينة و تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.
  - **مصلحة المحاسبة**:تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة و الخارجة من المؤسسة.
- **دائرة الإعلام**:يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة:
  - **مصلحة النظم و الشبكات**:تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
  - **مصلحة المعلومة و التسيير**:تقوم باستقبال و إرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.
- **دائرة المستخدمين والوسائل العامة**:يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة ، وللتفصيل نقدم الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

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 شركة نفطال بالمدية
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي شركة نفطال بالمدية
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات أبعاد التفكير الإبداعي (صياغة المشكلة، طرح الأفكار، اختيار الأفكار) ، وفيما يتعلق بمتغيرات الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

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 شركة نفطال بالمدية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 40فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، تم توزيعها وتم استرجاع 37 إستبانة وهي الاستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه 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 رقم1):

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (العمر، الجنس، 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 11 فقرة تتعلق بأبعاد التفكير الإبداعي والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد التفكير الإبداعي	صياغة المشكلة	طرح الأفكار	اختيار الأفكار
عدد الفقرات	4	3	4

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس الرشاقة الإستراتيجية، هذا البعد يضم (16 فقرة) والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	الحساسية الإستراتيجية	القدرات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سرعة الإستجابة
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 (3-.1): 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: **Statical Package for Social 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. كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.

* حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.

* معامل ألفا كرونباخ: 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)

تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة

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

1. صدق المقياس:

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

المحور الأول: مدى اعتماد شركة نفطال بالمدية على أبعاد التفكير الإبداعي

▪ يبين الجدول رقم (3–2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد شركة نفطال بالمدية على بعد صياغة المشكلة)** والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة للعبارة (1–2–4) دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، أما العبارة (3) غير دالة عند مستوى الدلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوي وبذلك تعتبر الفقرات الدالة صادقة لما وضعت لقياسه وهي صالحة للتحليل بدون حذف. أما الفقرة غير الدالة تحذف.

جدول رقم (3–2): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد صياغة المشكلة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تقوم إدارة مؤسستكم بمشاركة موظفيها بتحديد المشاكل التي تعترضها	0.438**	0.007
2	تقوم إدارة مؤسستكم بتحليل المشكلة إلى عناصرها حتى يسهل فهمها	0.595**	0.000
3	تقوم إدارة مؤسستكم بمناقشة المشكلة مع المختصين في المؤسسة	0.272	0.104
4	يتم صياغة المشكلة بأسلوب مختصر ومفهوم	0.477 **	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) 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 شركة نفطال بالمدية على بعد طرح الأفكار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية 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 الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد طرح الأفكار والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	يُسمح للموظفين بطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار حتى وإن كانت غير مألوفة	0.820 **	0.000
6	يتم ترحيب بالأفكار المطروحة من دون نقد	0.900 **	0.000
7	يتم متابعة الأفكار المطروحة وتحسينها	0.563 **	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين 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 شركة نفطال بالمدية على بعد اختيار الأفكار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية 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 Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد اختيار الأفكار والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
8	يتم تجميع الأفكار المطروحة واستبعاد غير الصحيح منها	0.475 **	0.003
9	يتم تلخيص الأفكار المقبولة والصحيحة	0.575**	0.000
10	يتم وضع الحلول المقترحة وتطبيقها	0.526**	0.001
11	يتم تقييم الحلول لإعادة تحسينها وتطويرها	0.727 **	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

المحور الثاني: مدى اعتماد شركة نفطال بالمدية على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

- يبين الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد شركة نفطال بالمدية على الحساسية الإستراتيجية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-5): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	لدى مؤسستكم القدرة علي التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية لها	0.494**	0.002
2	تهتم مؤسستكم بإجراء دراسات السوق بهدف الكشف عن التحديات	0.581**	0.000
3	تستفيد إدارة مؤسستكم من تجارب وخبرات المؤسسات الدولية التي تعمل في نفس القطاع في تحديد التوجه المستقبلي لها	0.649**	0.000
4	لدى مؤسستكم القدرة على الحفاظ على أواصر العلاقات بين الأفراد والمؤسسات الأخرى (أصحاب المصالح)	0.724**	0.000

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

- يبين الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد شركة نفطال بالمدية على القدرات الجوهرية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

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

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	لدى مؤسستكم القدرة على الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتوجيهها لخدمة احتياجاتها	0.754 **	0.000
6	يحصل العاملون في مؤسستكم على فرص لتطوير مستقبلهم المهني	0.863 **	0.000

7	لدى العاملين القدرة على تقديم الخدمات في الظروف الاستثنائية	0.759 **	0.000
8	لدى إدارة مؤسستكم البراعة في إدارة أنظمة المؤسسة من خلال الدمج بين التكنولوجيا والعمليات لتقديم خدمات ذات قيمة	0.718 **	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين 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 الثالث (**مدى اعتماد شركة نفطال بالمدية على المسؤولية المشتركة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

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

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	تمنح مؤسستكم موظفيها فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	0.797**	0.000
10	تشجع مؤسستكم موظفيها على تحمل المسؤولية وتعلم مهارات القيادة	0.894**	0.000
11	تعقد مؤسستكم اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل والبحث عن الحلول	0.761**	0.000
12	تستفيد إدارة مؤسستكم من المسؤولية المشتركة في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر زبائنها	0.867**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين 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 الرابع (**مدى اعتماد شركة نفطال بالمدية على سرعة الاستجابة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) 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 (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد سرعة الاستجابة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	لمؤسستكم القدرة على تغيير نمط عملها واستراتيجياتها دون التخلي عن أهدافها المستقبلية	0.443**	0.006
14	تملك مؤسستكم المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها	0.561**	0.000
15	تجري مؤسستكم تعديلات على الخدمات المقدمة لتلبية طلبات الزبائن	0.791**	0.000
16	لدى المؤسسة توجهات لدخول أسواق خارجية	0.817**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 (3–9) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
التفكير الإبداعي	البعد الأول	صياغة المشكلة	0.399*	0.015
	البعد الثاني	طرح الأفكار	0.854**	0.000
	البعد الثالث	اختيار الأفكار	0.441**	0.006
الرشاقة الإستراتيجية	البعد الأول	الحساسية الإسترتيجية	0.416*	0.010
	البعد الثاني	القدرات الجوهرية	0.756**	0.000
	البعد الثالث	المسؤولية المشتركة	0.685**	0.000
	البعد الرابع	سرعة الإستجابة	0.443**	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

من الجدول رقم (3-9) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الاحتمالية 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 (3-10) يوضح معاملات (**Cronbach Alpha**) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

جدول رقم (3–10): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.504	10
المحور الثاني	0.761	12
الإستبانة	0.787	22
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (3-10) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مديرية الأشغال العمومية بالمدية على أبعاد التفكير الإبداعي هي (**0.504**) وهي قيمة حسنة، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد شركة نفطال بالمدية على الرشاقة الإستراتيجية التي تساوي (**0.761**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.787**) 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 الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

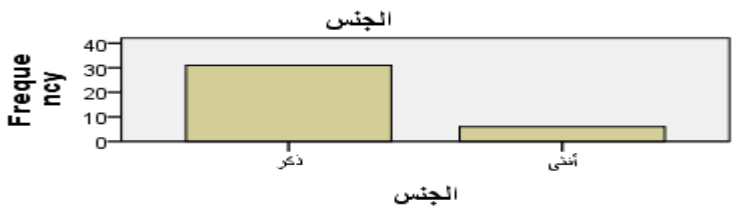
يمثل الجدول رقم(3-11) والشكل رقم (3-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	31	83.8
أنثى	06	16.2
المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

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



تشير النتائج حسب الجدول رقم (3-11) أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت (**83.8%**)،بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**16.2%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة وظائف الحساسة في شركة نفطال بالمدية

ثانيا: توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

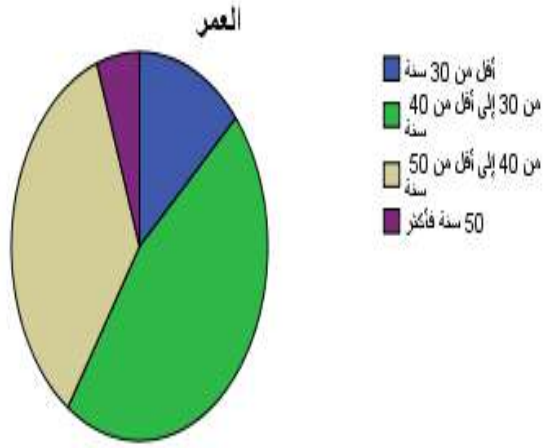
يمثل الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	05	13.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	45.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	35.1
50 سنة فأكثر	02	5.4
المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

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



من خلال الجدول رقم (3-12) ، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**45.9%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**35.1%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت (**13.5%**)، أما النسبة الأقل فكانت

فئة (**50 سنة فأكثر**)، وتشير هذه النتائج أن شركة نفطال بالمدية تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية.

ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

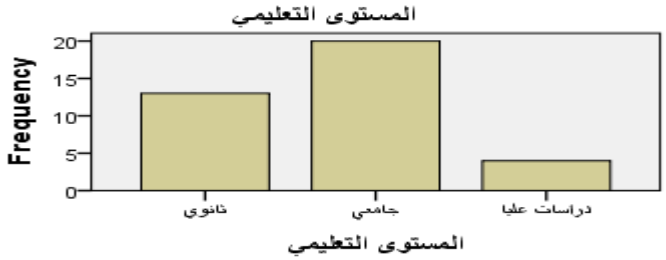
يمثل الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	13	35.1
جامعي	20	54.1
دراسات عليا	4	10.8
المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

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



يتضح من خلال الجدول رقم (3-13) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى جامعي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (54.1%)، تليها نسبة (35.1%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على ثانوي. تليها نسبة (10.8%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على دراسات عليا، وتشير هذه النتائج أن شركة نفطال المدية تستقطب العمال ذات الشهادات الجامعية.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

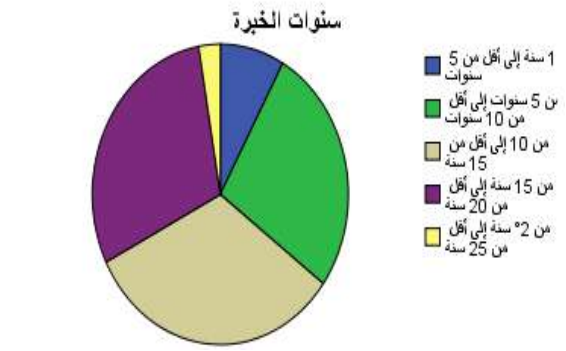
يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-5) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات	3	8.1
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10	27.0
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	32.4
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	11	29.7
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	1	2.7
25 سنة فأكثر	0	00.0
المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

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



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (3-14) ، أن نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات **(من 10 سنوات إلى أقل من 15سنوات)** احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها **(32.4%)**، تلها فئة **(من15 سنوات إلى أقل من 20سنوات)** التي قدرت نسبتها **(29.7%)**، تلها فئة **(من5 سنوات إلى أقل من 10سنوات)** قدرت نسبتها **(27.0%)**، تلها فئة **(من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات)** التي قدرت نسبتها **(8.1%)**، أما الفئة التي شكلت النسبة الأدنى كانت لفئة **(من20 سنة إلى أقل من 25سنة)**.

المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث 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 اختبار 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 شركة نفطال بالمدية تعتمد على أبعاد التفكير الإبداعي بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا قياس أبعاد التفكير الإبداعي (**صياغة المشكلة، طرح الأفكار، اختيار الأفكار**) بشركة نفطال بالمدية، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد التفكير الإبداعي تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن شركة نفطال بالمدية تعتمد على أبعاد التفكير الإبداعي.

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

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن شركة نفطال بالمدية تعتمد على بعد صياغة المشكلة 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 صياغة المشكلة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-15):

جدول رقم(3-15): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول صياغة المشكلة

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تقوم إدارة مؤسستكم بمشاركة موظفيها بتحديد المشاكل التي تعترضها	37	0	0	37	-5.918	**0.000**	5
تقوم إدارة مؤسستكم بتحليل المشكلة إلى عناصرها حتى يسهل فهمها	36	1	0	37	-5.590	0.000	4
يتم صياغة المشكلة بأسلوب مختصر ومفهوم	37	0	0	37	-5.918	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	36	0	1	37	-5.883	0.000	4.33
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (3-15)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية دالة 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 موظفي شركة (نفطال بالمدية) أنهم يعتمدون على صياغة المشكلة مأخوذة بصورة فردية وكلية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة نفطال فرع المدية يدركون أهمية تحديد طبيعة المشاكل التي تعترض شركتهم، والعمل على تجزئتها ليسهل جمع المعلومات حول أسباب وقوع هذه المشكلة.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن شركة نفطال بالمدية تعتمد على بعد طرح الأفكار مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

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

جدول رقم(3-16): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني طرح الأفكار

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
يُسمح للموظفين بطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار حتى وإن كانت غير مألوفة	**17**	**9**	**11**	**37**	**-1.373**	**0.170**	**3**
يتم ترحيب بالأفكار المطروحة من دون نقد	**13**	**12**	**12**	**37**	**-2.683**	**0.007**	**3**
يتم متابعة الأفكار المطروحة وتحسينها	**36**	**1**	**0**	**37**	**-5.590**	**0.000**	**4**
جميع فقرات المجال معا	**24**	**11**	**2**	**37**	**-2.028**	**0.043**	**3.33**
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (3-16)، 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 **3.3** فهي تمثل درجة الموافقة متوسطة من قبل موظفي شركة (نفطال بالمدية) أنهم يعتمدون على طرح الأفكار مأخوذة بصورة فردية وكلية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة نفطال فرع المدية يشاركون في بعض الحالات في عملية طرح مجموعة من الأفكار التي تساعد الإدارة في تحديد طبيعة المشكلة والعمل على دراستها.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن شركة نفطال بالمدية تعتمد على بعد اختيار الأفكار مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

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

جدول رقم (3-17): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد اختيار الأفكار

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
يتم تجميع الأفكار المطروحة واستبعاد غير الصحيح منها	37	0	0	37	-5.918	**0.000**	4
يتم تلخيص الأفكار المقبولة والصحيحة	36	1	0	37	-5.590	0.000	4
يتم وضع الحلول المقترحة وتطبيقها	37	0	0	37	-5.918	0.000	4
يتم تقييم الحلول لإعادة تحسينها وتطويرها	36	1	0	37	-5.590	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	37	0	0	0	-5.918	0.000	4.25
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.				مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			

يلاحظ من الجدول رقم (3-17)، 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 الثالث تساوي **4.25**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل موظفي شركة (نفطال بالمدية) أنهم يعتمدون على اختيار الأفكار مأخوذة بصورة فردية وكلية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة نفطال يقومون بتحديد الأفكار المقبولة لمعالجة المشكلات، والعمل على تطويرها وفقا للظروف التي تمر بها الشركة.

ثانيا- الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن شركة نفطال بالمدية تعتمد على أبعاد الرشاقة الإستراتيجي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد و هي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى اعتماد موظفي شركة نفطال بالمدية على: الحساسية الإستراتيجية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الإستجابة، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن موظفي شركة نفطال بالمدية يعتمدون على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق أهداف مؤسستهم.

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

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن موظفي شركة نفطال بالمدية يعتمدون على الحساسية الإستراتيجية 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 بالإبداع، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (3-18):

جدول رقم(3-18): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الحساسية الإستراتيجية

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لدى مؤسستكم القدرة علي التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية لها	24	9	4	37	-2.437	**0.015**	4
تهتم مؤسستكم بإجراء دراسات السوق بهدف الكشف عن التحديات	33	3	1	37	-4.833	0.000	4
تستفيد إدارة مؤسستكم من تجارب وخبرات المؤسسات الدولية التي تعمل في نفس القطاع في تحديد التوجه المستقبلي لها	29	6	2	37	-3.719	0.000	4
لدى مؤسستكم القدرة على الحفاظ على أواصر العلاقات بين الأفراد والمؤسسات الأخرى (أصحاب المصالح)	26	5	6	37	-3.592	0.000	4

جميع فقرات المجال معا	28	8	1	37	-3.052	0.002	4
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=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 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 من قبل موظفي شركة (نفطال بالمدية) أنهم يعتمدون على الحساسية الإستراتيجية مأخوذة بصورة فردية وكلية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة نفطال فرع المدية يدركون أهمية الحساسية الإستراتيجية من خلال متابعة التغيرات التي تحصل في بيئتها بهدف تطوير أساليب العمل والإستراتيجيات التي تعزز أهدافهم المستقبلية

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي شركة نفطال بالمدية يعتمدون على القدرات الجوهرية 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 (3-19)

جدول رقم (3-19): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني القدرات الجوهرية

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لدى مؤسستكم القدرة على الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتوجيهها لخدمة احتياجاتها	22	8	7	37	-2.373	**0.018**	4
يحصل العاملون في مؤسستكم على فرص لتطوير مستقبلهم المهني	25	7	5	37	-3.005	0.003	4
لدى العاملين القدرة على تقديم الخدمات في الظروف الاستثنائية	25	6	6	37	-3.233	0.001	4

لدى إدارة مؤسستكم البراعة في إدارة أنظمة المؤسسة من خلال الدمج بين التكنولوجيا والعمليات لتقديم خدمات ذات قيمة	21	8	8	37	-2.228	0.026	4
جميع فقرات المجال معا	27	9	1	37	-2.833	0.005	3. 5
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (3-19)، 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 **3 .5**، فهي تمثل درجة الموافقة متوسطة من قبل موظفي شركة (نفطال بالمدية)موظفي شركة (نفطال بالمدية) أنهم يعتمدون على القدرات الجوهرية مأخوذة بصورة فردية وكلية. وتعزى هذه النتيجة أن شركة نفطال فرع المدية تسعى لتنمية وتطوير قدرات موظفيها من خلال برامج التدريبية تتوافق مع طبيعة أعمالها، كون أن المورد البشري أصبح يمثل ميزة تنافسية لما له من قدرة على احداث التغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن موظفي شركة نفطال بالمدية يعتمدون على المسؤولية المشتركة 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 بالمسؤولية المشتركة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول ارقم (3-20):

جدول رقم (3-20): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث المسؤولية المشتركة

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تمنح مؤسستكم موظفيها فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	18	11	8	37	-1.114	0.265	3

تشجع مؤسستكم موظفيها على تحمل المسؤولية وتعلم مهارات القيادة	15	13	9	37	0.189	0.850	3
تعقد مؤسستكم اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل والبحث عن الحلول	20	9	8	37	-1.857	0.063	4
تستفيد إدارة مؤسستكم من المسؤولية المشتركة في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر زبائنها	19	12	6	37	-1.078	0.281	4
جميع فقرات المجال معا	21	13	3	37	-1.200	0.230	3.25
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$							

يلاحظ من الجدول رقم (3-20)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.01$، 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 **3.25**، فهي تمثل درجة الموافقة متزسطة من قبل موظفي مؤسسة (نفطال بالمدية) أنهم يعتمدون على المسؤولية المشتركة مأخوذة بصورة فردية وكلية .وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة نفطال فرع المدية يدركون أهمية العمل الجماعي وتحمل المسؤولية أثناء اتخاذ أي قرار، كون هذه الأخيرة تساعد في زيادة القيمة المدركة لدى زبائن الشركة.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن موظفي شركة نفطال بالمدية يعتمدون على سرعة الاستجابة 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 بسرعة الإستجابة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-21):

جدول رقم (3–21): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع سرعة الإستجابة

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات (الحياد)	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لمؤسستكم القدرة على تغيير نمط عملها واستراتيجياتها دون التخلي عن أهدافها المستقبلية	32	3	2	37	-4.733	**0.000**	4
تملك مؤسستكم المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها	29	6	2	37	-3.719	0.000	4
تجري مؤسستكم تعديلات على الخدمات المقدمة لتلبية طلبات الزبائن	20	11	6	37	-1.437	0.151	4
لدى المؤسسة توجهات لدخول أسواق خارجية	17	15	5	37	-0.177	0.860	3
جميع فقرات المجال معا	25	10	2	37	-2.366	0.018	3.5

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (3-21)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.01$، 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 **3.5**، فهي تمثل درجة الموافقة متوسطة من قبل موظفي شركة (نفطال بالمدية) أنهم يعتمدون على سرعة الاستجابة مأخوذة بصورة فردية وكلية. وتعزى هذه النتيجة أن شركة نفطال فرع المدية لديها القدرة على إجراء التعديلات اللازمة في سياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق ومتطلبات البيئة الخارجية والممثلة أساسا في زبائنها الدائمين

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين أبعاد التفكير الإبداعي وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية 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 التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

أولا– إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين أبعاد التفكير الإبداعي ومستوى الرشاقة الإستراتيجية.

للإجابة عل هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (**معامل الإرتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3–22)

جدول رقم (3–22): معامل الإرتباط Spearman بين أبعاد التفكير الإبداعي وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
التفكير الإبداعي	0.472	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss **الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معامل الإرتباط دال عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية حسنة بين تقدر بـ (**47.2%**) بين أبعاد التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي شركة نفطال بالمدية، وما قيمته (**52.8%**) راجع لعوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا.

ثانيا– اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، 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 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.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإبداعي على الرشاقة الإستراتيجية تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإبداعي على الرشاقة الإستراتيجية عزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإبداعي على الرشاقة الإستراتيجية تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإبداعي على الرشاقة الإستراتيجية تعزى للمتغير **سنوات الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=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 (3–21) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (3–21): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الإختبار الإحصائي	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
التفكير الإبداعي	17.18	28.42	-2.343	0.019
الرشاقة الإستراتيجية	17.89	24.75	-1.425	0.154
المصدر: من إعداد الطالبتين 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 أبعاد التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية في مختلف المستويات التعليمية متساوي ، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإبداعي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع للقوانين المعمول بها في المؤسسات الجزائرية والتي تنص بعد التفرقة بين الجنسين.

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

ومن أجل اختبار 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 (3-22) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3–22): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
التفكير الإبداعي	28.80	16.82	16.62	28.50	7.044	0.071
الرشاقة الإستراتيجية	21.20	19.74	17.27	18.50	0.624	0.891
المصدر: من إعداد الطالبتين 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 التفكير الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإستراتيجي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجي تعزى لمتغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة رغم اختلاف الفئات العمرية.

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

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاثة فئات، وهي:(**ثانوي، جامعي، دراسات عليا**). والجدول رقم (3-23) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3–23): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
التفكير الإبداعي	18.23	20.73	12.88	1.877	0.391
الرشاقة الإستراتيجية	22.15	16.25	22.50	2.825	0.244
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التفكير الإبداعي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تعزى للمستوى التعليمي.

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

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على أربعة فئات، وهي: (**من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة، 25 سنة فأكثر**).

جدول رقم(3–24): 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	العينة الخامسة	العينة السادسة		
التفكير الإبداعي	25.33	15.30	17.88	22.45	12.50	00.00	3.854	0.426
الرشاقة الإستراتيجية	28.17	14.05	19.92	21.18	6.00	00.00	6.245	0.182
المصدر: من إعداد الطالبتين 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 أبعاد التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية في مختلف المستويات التعليمية متساوي ، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أبعاد التفكير الإبداعي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد العينة متشابهة ولو اختلفت سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل

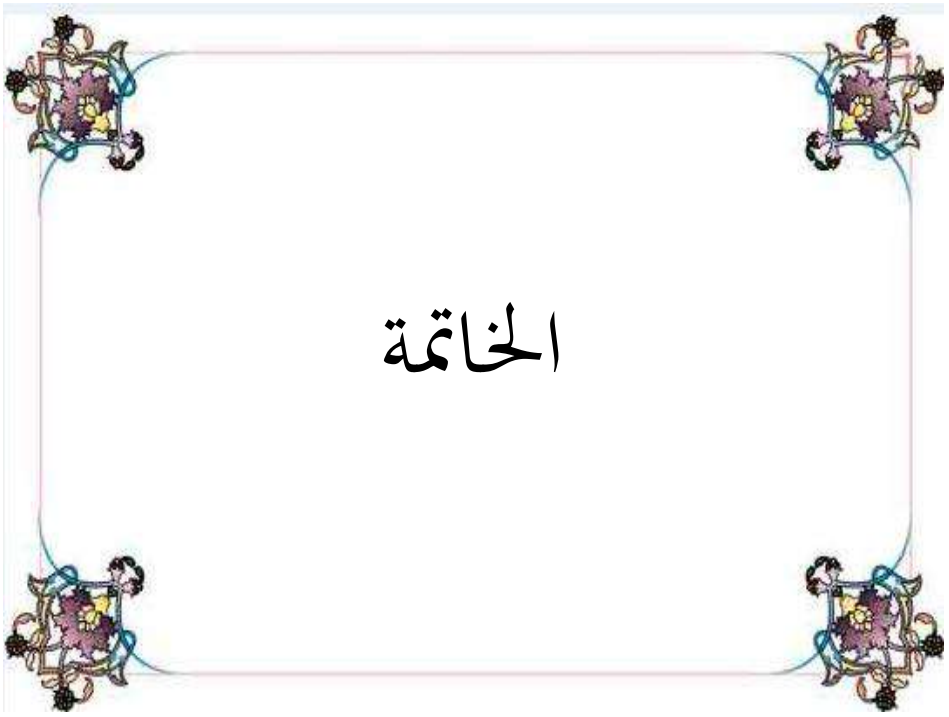
تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في شركة نفطال – فرع المدية–، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة عالية من طرف موظفي شركة نفطال – فرع المدية– يعتمدون على التفكير الاستراتيجي بأبعاده؛

* هناك موافقة عالية من طرف موظفي شركة نفطال– فرع المدية– يعتمدون على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية؛

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة حسنة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.



الخاتمة

ارتبطت إشكالية بالدور الذي تلعبه إستراتيجيات التفكير الإبداعي لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات الأعمال .إذ حاولنا الربط بين هذين المتغيرين ، لذا وجب على المنظمات التركيز على التفكير الإبداعي لأنه يعمل على مواكبة التطورات السريعة للبيئة، وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة لتسمح لها بممارسة أفكارها وطاقتها الابتكارية لغرض الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية.

من هذا المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي والذي كان مضمونه: **هل يمكن لإستراتيجيات التفكير الإبداعي تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات؟**

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والاستبيان المقترح يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا: إن التفكير الإبداعي هو المجال أكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها.كما أن التفكير الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، لهذا فقد أصبح متطلب إجباري للمنظمات التي نصت عن تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

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

*نصت الفرضية الأولى على " **تمثل الرشاقة الاستراتيجية القدرة على قيادة التغيير بغية اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الأعمال التنافسية**"، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل النظري، هي القدرة على الاستجابة للمتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة على نطاق واسع، وهذا من خلال التكيف بالتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف المتغيرة.

* الفرضية الثانية نصت على "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن شركة نفطال فرع المدية يعتمد على أبعاد التفكير الإبداعي وهذا بصورة فردية وكلية**"، تم إثبات هذه الفرضية في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن شركة نفطال تعتمد على بعد صياغة المشكلة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن شركة نفطال تعتمد على بعد طرح الأفكار، وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن شركة نفطال تعتمد على بعد اختيار الأفكار، وهذا بصورة فردية وكلية.

* الفرضية الثالثة نصت على "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن شركة نفطال فرع المدية تعتمد على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وهذا بصورة فردية وكلية**"، تم إثبات هذه الفرضية في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن شركة نفطال تعتمد على بعد الحساسية الاستراتيجية، وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن شركة نفطال تعتمد على بعد القدرات الجوهرية، وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن شركة نفطال تعتمد على بعد المسؤولية المشتركة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن شركة نفطال تعتمد على بعد سرعة الاستجابة، وهذا بصورة فردية وكلية.

* أما الفرضية الرابعة نصت على أن "**ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات التفكير الإبداعي وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية**" وتم إثبات هذه الفرضية من خلال تحليل الاستبيان حيث أن هناك علاقة طردية حسنة بين إستراتيجيات التفكير الإبداعي والرشاقة الإستراتيجية بأبعادها.

* الفرضية الخامسة نصت على " **هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة استراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في شركة نفطال فرع المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفة**"، وتم نفيها بشكل جزئي في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة استراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في شركة نفطال فرع المدية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة استراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في شركة نفطال فرع المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة استراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في شركة نفطال فرع المدية تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة استراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في شركة نفطال فرع المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha=0.05$.

نتائج البحث

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج أهمها:

- تعتبر الدوافع الشخصية والاجتماعية هي قائمة المحفزات على عملية التفكير الإبداعي؛
- يعتبر التفكير الإبداعي من أهم الأشكال التفكير للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية؛
- للتفكير الإبداعي عدة مهارات تساهم بشكل كبير وفعال لوصول المنظمات إلى أهدافها؛
- يمر التفكير الإبداعي في المنظمات بعدة مراحل منها: مرحلة الإعداد والتحضير ومرحلة الكمون ومرحلة الإشراف كآخر مرحلة؛
- التركيز على التفكير الإبداعي في بيئة مناسبة يساعد المنظمات للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية؛
- إن إستراتيجيات التفكير الإبداعي أصبحت ضرورية وأساسية لتفعيل مبدأ الرشاقة الإستراتيجية، فمن خلال هذه الإستراتيجيات يمكن للمنظمة استشراف المستقبل.

اقتراحات

تتمثل في النقاط الآتية:

- ينبغي على المنظمات استيعاب مفهوم التفكير الإبداعي لتحقيق رسالة المنظمة، من خلال تعريف العاملين بأهمية تطبيق إستراتيجيات جديدة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة؛
- على المنظمات تهيئة البيئة المناسبة التي تتلاءم مع ممارسة استراتيجيات التفكير الإبداعي؛
- على شركة نفطال إدراج هدف التحول إلى منظمة رشيقة ضمن الخطط الاستراتيجية وأهدافها وأنشطتها؛
- تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية واستباق التغيرات البيئة؛
- إن توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل جزئي في المنظمة، إنما هذا يستدعي على مديري المنظمات إعطاء أهمية كبيرة لهذه الأبعاد ومدى تطبيقها بشكل أفضل؛
- دعم شركة نفطال لطرح الأفكار وتسخير الإمكانات المتاحة لرعاية المبادرات الابداعية من قبل جميع العاملين؛
- إجراء المزيد من الدراسات في مجالات متعددة مماثلة للدراسات الحالية على مراحل دراسية أخرى.

أفاق البحث

بناءا على الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكن أن توجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث بصدد الدراسات وآفاق جديدة لم تتطرق لها، والمتمثلة في العناصر الآتية:

- مساهمة إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تحقيق الإبداع التكنولوجي داخل المنظمات؛
- دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في مواجهة معيقات التي تواجه استمرار وبناء المنظمات؛
- دور مراحل التفكير الإبداعي في مساهمة تحقيق الرشاقة الإستراتيجية؛

- دور التفكير الإبداعي في تحقيق أهداف المنظمة؛
- معيقات التفكير الإبداعي في المؤسسات الجزائرية؛
- إجراء دراسة حول عمليات التفكير الإبداعي التي تؤثر على تمايز المنظمة؛
- التفصيل أكثر في مذكرتنا من دراسة كل عملية وكيف تعمل على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.



قائمة المراجع

أ.الكتب

1. أحمد العابد، **العصف الذهني والتفكير المبدع** ،الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
2. جودة أحمد سعادة، **تدريس مهارات التفكير مع مئات الأمثلة التطبيقية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. حسن شحاتة، زينب النجار، **معجم مصطلحات التربوية والنفسية عربي أنجليزي عربي**، الطبعة الأولى، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2003.
4. حمد حسن مُحَّد حمدات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، **التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا**، مصر، 2015.
6. رضا أحمد سعد جمال، **تنمية التفكير الابتكاري لطفل الروضة**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
7. طارق مُحَّد السويدان، مُحَّد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربيةالسعودية، 2011.
8. عبد العظيم صبري عبد العظيم، **إستراتيجيات وطرق التدريس العامة والإلكترونية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016.
9. عبد الواحد حميد كبيسي، **تنمية التفكير بأساليب مشوقة**، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والنشر، الأردن، 2007م.
10. عماد عبد الرحيم زغولي، **المبادئ علم النفس التربوي**، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2012.
11. فخري عبد الهادي، **علم النفس المعرفي** ،الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2010 .
12. قطيط غسان يوسف، **حل المشكلات إبداعيا** ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2011.
13. لطيف مُحَّد عبد الله علي، **التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
14. مُحَّد أحمد عبد الفتاح، **تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري للمدراء**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
15. نايفة القطامي، **دمج الكورت في المنهج المدرسي**، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م.

16. نعمان شحادة، **التعلم والتقويم الأكاديمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

17. وليد رفيق العياصرة، **إستراتيجيات تعليم التفكير ومهاراته**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

ب.أطروحات ورسائل الماجستير

18. أماني جمعة السلك، **توظيف إستراتيجية القبعات الست في تدريس اللغة الإنجلزية على تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي**، رسالة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين،2012.

19. ايمان سالم الصانع، **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

20. رائد شعبان علوان، **فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية**، رسالة الماجستير في علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2005.

21. سعد عمر ذياب، **دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى،فلسطين غزة،2017 م.

22. سميرة مُحَمَّد عبد الهادي دحلان، **فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاههن نحوها** ، رسالة الماجستير في مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

23. علا فاضل علوان، **محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015.

24. غضبان، **مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل**، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، 2005-2006.

25. فايزة ربيعي، **أثر استخدام برنامج تعليمي الكتروني في مادة التربية العلمية والتكنولوجية في تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة الرابعة ابتدائي**، أطروحة الدكتوراه في علوم التربية، تخصص تكنولوجيا التربية والتعليم،كلية العلوم الإنسانية واجتماعية، جامعة بالحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2017.

26. معتصم مُحَمَّد مبارك الضمور، **الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية،كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

27. نسيمة محبوبي، **علاقة إستراتيجية حل المشكلات بتنمية التفكير الإبداعي خلال حصة التربية البدنية**، رسالة الماجستير في النشاط الرياضي التربوي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2013.

28. نيهان شموع، **أثر استخدام مدخل العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل في مادة الخغرافيا لدى طالبات السابع في محافظة شمال قطاع غزة**، رسالة الماجستير في مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2015.

29. هبة مُحَمَّد مُحَمَّد عمرو، **الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ،جامعة الخليل، فلسطين 2016،

30. وسام حسن شيخ العيد، **تحليل النشاطات التقويمية في كتاب لغتنا الجميلة للصف الرابع الأساسي في ضوء مهارات التفكير الإبداعي ومدى إكتساب الطلبة لها**، رسالة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، .2010 .

ج.مذكرات الماستر

31. إلهام بوبيدي، **التفكير الإبداعي**، مذكرة الماستر في ميدان اللغة والأدب العربي، تخصص علوم اللغة العربية، كلية الآداب واللغات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014م-2015.

32. أمل دكاني، **أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة الثالثة ابتدائي** ، مذكرة الماستر في الأدب العربي، تخصص ليسانيات تطبيقية، كلية الآداب واللغات، جامعة أكلي محند أولجاج بالبويرة، الجزائر، 2018م-2019م.

33. جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017-2018.

34. سعيد بوجلال، **المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالتفوق الدراسي لدى التلاميذ مرحلة المتوسط**، مذكرة الماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009م.

35. صديقة مرداس، **التفكير الإبداعي وعلاقته بحل المشكلات لدى تلاميذ المتفوقين دراسيا في مرحلة التعليم الثانوي**، مذكرة الماستر في علوم التربية، تخصص علم النفس المدرسي وصعوبات التعلم،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2017م-2018م.

36. كريم عاقب، اسماعيل زنايني، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الابداع الاداري بالمنظمات، دراسة حالة: معهد التكوين المهني " أحمد مختيش بالمدية"**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018-2019.

د.المجلات

37. أسماء موسى سالم الطلحي، **فاعلية إستراتيجية تآلف الأشتات في تنمية مهارات التذوق الأدبي والتفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثالث متوسط**، مجلة كلية التربية، العدد 110، كلية التربية، جامعة منصورة، المملكة العربية السعودية، 2020 م.

38. أكرم المحسن الياسري، **الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية ،بحث استطلاعي تخليلي لأراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد63، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ، 2020م.

39. بلال بن عرعور، فتحية بن زروال، بالقاسم بن فيدوم، **التدريس الفعال باستخدام نظرية قبعات التفكير الست**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد4، العدد4، كلية العلوم الانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، الجزائر، 2018م.

40. جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد المحسن الموسوي ، **تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية ،بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصاريف الأهلية** ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2019م.

41. حيدر طه عبد الله ، **دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية** ، العدد15 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2019م.

42. زينة بن طراد، مزياني الوناس، **التفكير الإبداعي في ظل المعرفية السلوكية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 29، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.

43. فؤاد إياد حضاونة، **عملية التفكير الإبداعي في التصميم**، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد 42، ملحق 1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.

44. ماجد جبار غزاي الفتلاوي، **تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرات الرشاقة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة** ، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، المجلد 11 ، العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2019.

45. محمود عبد الرحمن الشنطي، مدحت حمدي الجيار، **الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد1، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين،2020م.

46. محمود فتحي عكاشة، سعيد عبد الغني سرور، رشا عبد السلام المدبولي، **تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم**،المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد 2، مركز تطوير التفوق،2011. عنتر مُحَمَّد أحمد، **متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية**، المجلة التربوية، المجلد59، جامعة سوهاج مصر،2019م.

47. المعاضيدي معن وعد الله ، **قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 7، العدد 29، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة كربلاء، العراق.

48. معتصم مُحَمَّد مبارك الضمور، **الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الاكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ،كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن،2017.

49. منال أحمد علي فقيه،**دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق لميزة التنافسية للجامعات اليمنية** ،مجلة القلم العلمية، العدد12، كلية التربية، اليمن،2018م.

50. هند ناصر عقيلات، **أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة**، المجلة العلمية للبحوث، المجلد 35،العدد 9، كلية التربية، جامعة سيوط، مصر، 2019م.

هـ. مواقع الأنترنيت

51. ـــــــــــــ، **الإبداع في الجمارك الأردنية: تنمية ثقافة الإبداع بين الموظفين دائرة الجمارك**، على الرابط: https :www .costoms.gov.jo ، تاريخ الاطلاع: 3-06-2021.

52. ـــــــــــــــ، على الرابط: https: // lrdiscussion .com، تاريخ الإطلاع: 12-06- 2021.

53. ـــــــــــ، على الرابط: https //www .almarsal.com ، تاريخ الاطلاع: 11-04-2021.

54. أسماء شاكر، **أهمية استراتيجية حل المشكلات،ص 24**، على الرابط : E3arabi .com، تاريخ الاطلاع: يوم 02-06-2021.

55. عابد بوهادي، **أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات**، ص 66، على الرابط: https://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016_02_05.pdf، تاريخ الاطلاع: 04-07-2021.

الملاحق

ملحق رقم 1

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيانة

أخي العامل، أختي العاملة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان (*le questionnaire*) لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير **تخصص إدارة أعمال**، موضوعه العنوان التالي:

دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية

لذا نرجو منكم التفضّل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا. علما أن كافة البيانات التي سنتحصّل عليها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم

أولا: معلومات عامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

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

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة: ☐ 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

☐ من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر

ثانيا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر التفكير الإبداعي بمؤسستكم، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
صياغة المشكلة	1	تقوم إدارة مؤسستكم بمشاركة موظفيها بتحديد المشاكل التي تعترضها					
	2	تقوم إدارة مؤسستكم بتحليل المشكلة إلى عناصرها حتى يسهل فهمها					
	3	تقوم إدارة مؤسستكم بمناقشة المشكلة مع المختصين في المؤسسة					
	4	يتم صياغة المشكلة بأسلوب مختصر ومفهوم					
طرح الأفكار	5	يُسمح للموظفين بطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار حتى وإن كانت غير مألوفة					
	6	يتم ترحيب بالأفكار المطروحة من دون نقد					
	7	يتم متابعة الأفكار المطروحة وتحسينها					
اختيار الأفكار	8	يتم تجميع الأفكار المطروحة واستبعاد غير الصحيح منها					
	9	يتم تلخيص الأفكار المقبولة والصحيحة					
	10	يتم وضع الحلول المقترحة وتطبيقها					
	11	يتم تقييم الحلول لإعادة تحسينها وتطويرها					

ثالثا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر عناصر الرشاقة الاستراتيجية لديكم، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
الحساسية	1	لدى مؤسستكم القدرة علي التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية لها					
	2	تهتم مؤسستكم بإجراء دراسات السوق بهدف الكشف عن التحديات					
	3	تستفيد إدارة مؤسستكم من تجارب وخبرات المؤسسات الدولية التي تعمل في نفس القطاع في تحديد التوجه المستقبلي لها					

	4	لدى مؤسستكم القدرة على الحفاظ على أواصر العلاقات بين الأفراد والمؤسسات الأخرى (أصحاب المصالح)							
القدرات الجوهرية	5	لدى مؤسستكم القدرة على الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتوجيهها لخدمة احتياجاتها							
	6	يحصل العاملون في مؤسستكم على فرص لتطوير مستقبلهم المهني							
	7	لدى العاملين القدرة على تقديم الخدمات في الظروف الاستثنائية.							
	8	لدى إدارة مؤسستكم البراعة في إدارة أنظمة المؤسسة من خلال الدمج بين التكنولوجيا والعمليات لتقديم خدمات ذات قيمة							
المسؤولية المشتركة	9	تمنح مؤسستكم موظفيها فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات							
	10	تشجع مؤسستكم موظفيها على تحمل المسؤولية وتعلم مهارات القيادة							
	11	تعقد مؤسستكم اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل والبحث عن الحلول							
	12	تستفيد إدارة مؤسستكم من المسؤولية المشتركة في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر زبائنها							
سرعة الاستجابة	13	لمؤسستكم القدرة على تغيير نمط عملها واستراتيجياتها دون التخلي عن أهدافها المستقبلية							
	14	تملك مؤسستكم المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها							
	15	تجري مؤسستكم تعديلات على الخدمات المقدمة لتلبية طلبات الزبائن							
	16	لدى المؤسسة توجهات لدخول أسواق خارجية							

الملحق رقم 2: بعض مخرجات spss

Correlations

			المشكلة صياغة	الأفكار طرح	الأفكار اختبار	الابداعي التفكير
Spearman's rho	المشكلة صياغة	Correlation Coefficient	1,000	,100	,227	,399*
		Sig. (2-tailed)	.	,556	,177	,015
		N	37	37	37	37
	الأفكار طرح	Correlation Coefficient	,100	1,000	,017	,854**
		Sig. (2-tailed)	,556	.	,920	,000
		N	37	37	37	37
	الأفكار اختبار	Correlation Coefficient	,227	,017	1,000	,441**
		Sig. (2-tailed)	,177	,920	.	,006
		N	37	37	37	37
	الابداعي التفكير	Correlation Coefficient	,399*	,854**	,441**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,015	,000	,006	.
		N	37	37	37	37

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

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

Correlations

			الحساسية الاستراتيجية	القدرات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سرعة الاستجابة	الرشاقة الاستراتيجية
Spearman's rho	الحساسية الاستراتيجية	Correlation Coefficient	1,000	,073	,036	,171	,416*
		Sig. (2-tailed)	.	,668	,834	,310	,010
		N	37	37	37	37	37
	القدرات الجوهرية	Correlation Coefficient	,073	1,000	,619**	,131	,756**
		Sig. (2-tailed)	,668	.	,000	,440	,000
		N	37	37	37	37	37
	المسؤولية المشتركة	Correlation Coefficient	,036	,619**	1,000	-,175	,685**
		Sig. (2-tailed)	,834	,000	.	,300	,000
		N	37	37	37	37	37

	الاستجابة سرعة	Correlation Coefficient	,171	,131	-,175	1,000	,443**
		Sig. (2-tailed)	,310	,440	,300	.	,006
		N	37	37	37	37	37
	الاستراتيجية الرشاقة	Correlation Coefficient	,416*	,756**	,685**	,443**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,006	.
		N	37	37	37	37	37

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,504	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	26

Frequencies

		N
3 - x11	Negative Differences[a,d,g,j]	37
	Positive Differences[b,e,h,k]	0
	Ties[c,f,i,l]	0
	Total	37
3 - x12	Negative Differences[a,d,g,j]	36
	Positive Differences[b,e,h,k]	1
	Ties[c,f,i,l]	0
	Total	37

3 - x14	Negative Differences[a,d,g,j]	37
	Positive Differences[b,e,h,k]	0
	Ties[c,f,i,l]	0
	Total	37
9 - المشكلة صياغة	Negative Differences[a,d,g,j]	36
	Positive Differences[b,e,h,k]	0
	Ties[c,f,i,l]	1
	Total	37

Test Statistics[a]

	3 - x11	3 - x12	3 - x14	9 - المشكلة صياغة
Z	-5,918	-5,590	-5,918	-5,833
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

a. Sign Test

Frequencies

		N
3 - x21	Negative Differences[a,d,g,j]	17
	Positive Differences[b,e,h,k]	9
	Ties[c,f,i,l]	11
	Total	37
3 - x22	Negative Differences[a,d,g,j]	13
	Positive Differences[b,e,h,k]	12
	Ties[c,f,i,l]	12
	Total	37
3 - x23	Negative Differences[a,d,g,j]	36
	Positive Differences[b,e,h,k]	1
	Ties[c,f,i,l]	0
	Total	37

9 - الأفكار طرح	Negative Differences[a,d,g,j]	24
	Positive Differences[b,e,h,k]	11
	Ties[c,f,i,l]	2
	Total	37

Test Statistics[a]

	3 - x21	3 - x22	3 - x23	9 - الأفكار طرح
Z	-1,373		-5,590	-2,028
Asymp. Sig. (2-tailed)	,170		,000	,043
Exact Sig. (2-tailed)		1,000[b]		

a. Sign Test

b. Binomial distribution used.

Frequencies

		N
3 - x31	Negative Differences[a,d,g,j,m]	37
	Positive Differences[b,e,h,k,n]	0
	Ties[c,f,i,l,o]	0
	Total	37
3 - x32	Negative Differences[a,d,g,j,m]	36
	Positive Differences[b,e,h,k,n]	1
	Ties[c,f,i,l,o]	0
	Total	37
3 - x33	Negative Differences[a,d,g,j,m]	37
	Positive Differences[b,e,h,k,n]	0
	Ties[c,f,i,l,o]	0
	Total	37
3 - x34	Negative Differences[a,d,g,j,m]	36
	Positive Differences[b,e,h,k,n]	1
	Ties[c,f,i,l,o]	0
	Total	37
12 - الأفكار اختبار	Negative Differences[a,d,g,j,m]	37
	Positive Differences[b,e,h,k,n]	0
	Ties[c,f,i,l,o]	0
	Total	37

Test Statistics[a]

	3 - x31	3 - x32	3 - x33	3 - x34	الأفكار اختبار - 12
Z	-5,918	-5,590	-5,918	-5,590	-5,918
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

a. Sign Test