



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

دور التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الإبداع والابتكار
في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

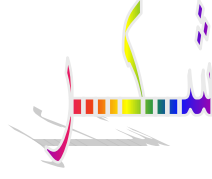
- أ.د/محي الدين محمود عمر

- طوير امباركة

الاسم واللقب	الصفة	الدرجة العلمية	الجامعة
د. العيداني الياس	رئيسا	استاذ	جامعة تيسمسيلت
د. محي الدين محمود عمر	مشرفا ومؤطرا	استاذ محاضر أ	جامعة تيسمسيلت
د. سماعيل عيسى	ممتحنا	استاذ محاضر أ	جامعة تيسمسيلت
د. بوزكري الجيلالي	ممتحنا	استاذ محاضر أ	جامعة تيسمسيلت
د. هزرشي طارق	ممتحنا	استاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
د. القينعي عبد الحق	ممتحنا	استاذ محاضر أ	جامعة البلدية

الموسم الجامعي:

2021/2020



أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بحزير الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل المشرف الدكتور " محي الدين محمود عمر " عرفانا

بتفضله على الإشراف على الأطروحة وتقديرا لجهوده وتوجيهاته، فله كل الشكر والعرفان.

أخص بالشكر سندي حين يغيب كل الناس زوجي الغالي الذي فعلا كان لي السند والعون المادي والمعنوي

حتى أتممت أطروحتي

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه الأطروحة

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل وإثرائه.

– بارك الله فيكم جميعا –

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي يسعدني أن أهديه إلى:

إلى أمي حبيبتي التي سهرت من أجلي وساعدتني بدعواتها حتى استطعت الوصول إلى هذا اليوم

إلى أبي الذي رعاني ودعمني حتى أتممت عملي

إلى عائلتي الصغيرة زوجي الغالي وقرّة عيني ابنتي سيدرا.

إلى كل أفراد العائلة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

ملخص الدراسة

ملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التشخيص الإستراتيجي في بناء مقومات الإبداع والابتكار في المؤسسة الإقتصادية بمجمع صيدال بالمدية، و قد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التشخيص الإستراتيجي ببعديه (التشخيص الإستراتيجي الداخلي، التشخيص الإستراتيجي الخارجي)، و متغير تابع في الإبداع و الابتكار بأبعاده (حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المحازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع و الابتكار)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ عددها (400)، والتي تمثل المجتمع بأكمله، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و غيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، و قد توصلت الدراسة إلى أن، هناك دور للتشخيص الإستراتيجي 78.3% في بناء مقومات الإبداع و الابتكار بمجمع صيدال بالمدية.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، الإبداع والابتكار.

Abstract:

This study aims to determine the role of strategic diagnosis in building the creativity and innovation of the economic pharmaceutical company saidal in Médéa. The study identified an independent variable in the strategic diagnosis in its two dimensions. (Internal strategic diagnosis, external strategic diagnosis), and a variable in innovation and innovation in its dimensions (Problem-solving and decision-making, changeability, risk-taking, communication capacity, encouragement of creativity and innovation) in order to reach the main objective of the study, the resolution was designed to collect data from the sample population. The number reached (400 sample), representing the entire community, Statistical Product and Service Solutions program (SPSS) was used to analyze resolution data, based on arithmetic averages, correlation coefficient and other statistical methods. The study found that there is a role for the 78.3% strategic diagnosis in building creativity and innovation in the pharmaceutical company Saidal.

Keywords: Strategic diagnosis, strategic management, creativity and innovation.

الفهرس

الفهرس	الصفحة
الشكر.....	II
اهداء.....	III
الملخص.....	IV
الفهرس.....	VI
قائمة الجداول.....	IX
قائمة الأشكال.....	XI
مقدمة: أ - ك.....	
الفصل الأول: التشخيص الاستراتيجي.....	01
مقدمة الفصل.....	02
المبحث الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي والتوجه نحو التركيز البيئي.....	03
المطلب الأول: من التخطيط إلى الإدارة الإستراتيجية.....	04
المطلب الثاني: ماهية التشخيص الاستراتيجي و أهم دوافع القيام به.....	14
المطلب الثالث: أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي.....	18
المبحث الثاني : فحص البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الصناعة.....	30
المطلب الأول : ماهية البيئة الخارجية.....	30
المطلب الثاني : مكونات البيئة الخارجية.....	33
المطلب الثالث : المحددات التي تحكم البيئة الخارجية و خطوات تحليله.....	41
المبحث الثالث : فحص البيئة الداخلية.....	47
المطلب الأول : ماهية البيئة الداخلية.....	48
المطلب الثاني : عناصر البيئة الداخلية.....	50
المطلب الثالث : خطوات و مداخل التحليل الداخلي.....	55
خلاصة.....	62
الفصل الثاني : الإبداع و الابتكار و علاقتهما بالتشخيص الاستراتيجي.....	63
مقدمة الفصل.....	64
المبحث الأول : أساسيات حول الإبداع و الابتكار.....	65
المطلب الأول : مفهوم الإبداع و الابتكار.....	65
المطلب الثاني : أنواع و أهمية الإبداع و الابتكار.....	75

81	المطلب الثالث : مكونات الإبداع و الابتكار و مجالات تطبيقه.....
86	المبحث الثاني : مفاتيح الإبداع و الابتكار.....
86	المطلب الأول : مستويات الإبداع و الابتكار و القدرات الإبداعية.....
94	المطلب الثاني : نماذج الإبداع و الابتكار.....
101	المطلب الثالث : معوقات الإبداع.....
105	المبحث الثالث : مقومات الابداع و الابتكار و علاقتها بالتشخيص الاستراتيجي.....
105	المطلب الأول : مقومات الإبداع و الابتكار.....
109	المطلب الثاني : أساليب تنمية الإبداع و الابتكار.....
115	المطلب الثالث : المحتويات التي يجب أن يراعيها التشخيص الإستراتيجي لتحقيق التحليل الإبداعي ..
118	خلاصة
119	الفصل الثالث : دراسة حالة
120	مقدمة الفصل
121	المبحث الأول : عرض عام لمجمع صيدال.....
121	المطلب الأول : لمحة التاريخية حول مجمع صيدال.....
124	المطلب الثاني : فرع أنتيبوتيكال بالمدية.....
128	المطلب الثالث : مهام و أهداف مجمع صيدال و هيكلها التنظيمي.....
132	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
132	المطلب الأول : المنهج المستخدم و أدوات الدراسة.....
137	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و العينة.....
140	المطلب الثالث : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
148	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة صيدال بالمدية.....
148	المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة صيدال بالمدية.....
152	المطلب الثاني : عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة صيدال بالمدية
172	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة في مؤسسة صيدال بالمدية.....
189	خلاصة.....
191	خاتمة
199	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
135	مقياس الإجابة على سلم ليكرت	1-3
138	تعداد استمارات الدراسة في مؤسسة محل الدراسة	2-3
142	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التشخيص الداخلي و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة	3-3
143	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التشخيص الخارجي و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة	4-3
144	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد حل المشكل و اتخاذ القرار و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة	5-3
144	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد القابلية على التغيير و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة	6-3
145	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح المجازفة و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة	7-3
146	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد سعة الاتصالات و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة	8-3
146	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تشجيع الإبداع و الابتكار و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة	9-3
147	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للدراسة ككل لمؤسسة صيدال بالمدينة	10-3
153	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تشخيص البيئة الداخلية في مؤسسة صيدال بالمدينة	11-3

157	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تشخيص البيئة الخارجية في مؤسسة صيدال بالمدينة	12-3
162	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد حل المشاكل و اتخاذ القرار في مؤسسة صيدال بالمدينة	13-3
164	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد القابلية على التغيير في مؤسسة صيدال بالمدينة	14-3
166	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح المجازفة في مؤسسة صيدال بالمدينة	15-3
168	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد سعة الاتصالات في مؤسسة صيدال بالمدينة	16-3
170	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تشجيع الإبداع و الابتكار في مؤسسة صيدال بالمدينة	17-3
172	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي وعناصر الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة	18-3
173	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و حل المشاكل واتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة	19-3
174	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي وقابلية التغيير من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة	20-3
175	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و روح المجازفة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.	21-3
175	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و سعة الاتصالات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة	22-3
176	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و تشجيع الإبداع و الابتكار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة	23-3
178	أثر عامل الجنس على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.	24 – 3

179	أثر عامل العمر على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.	25 – 3
180	الجدول رقم: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة	26 – 3
181	المقارنات البعدية بين فئات المستوى التعليمي لمستوى التشخيص الاستراتيجي لدى عينة الدراسة	27 – 3
183	المقارنات البعدية بين فئات المستوى التعليمي لمستوى الإبداع والابتكار لدى عينة الدراسة	28 – 3
184	أثر عامل الوظيفة الحالية على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.	29 – 3
186	أثر عامل الخبرة على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.	30 – 3
187	المقارنات البعدية بين فئات الخبرة لمستوى التشخيص الاستراتيجي لدى عينة الدراسة	31 – 3
188	المقارنات البعدية بين فئات الخبرة لمستوى الإبداع والابتكار لدى عينة الدراسة	32 – 3

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
20	نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	1-1
21	مصفوفة جنرال إلكتريك (GE)	2-1
23	مصفوفة (A.D.L) Arthur D .Littele	3-1
28	SWOT نموذج تحليل	4-1
40	القوى الخمس لمايكل بورتر	5-1
45	خطوات تحليل الفرص و التهديدات	6-1
57	نموذج مدخل S - 7	7-1
58	سلسلة القيمة في المنشأة	8-1
78	الفرق بين درجات الابتكار التكنولوجي	1-2
79	Dominique Millet الأنواع الأربعة للابتكارات حسب	2-2
83	مكونات الإبداع	3-2
95	نموذج السلم، نموذج هرمي و خطي	4-2
97	نموذج مزيج الإبداع	5-2

98	نموذج لإدارة الإبداع من علاقات سلسلة التجهيز	6-2
99	عملية الإبداع في إطار تكاملي	7-2
100	ديناميكية إبداع القيمة	8-2
131	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بالمدينة	1-3
133	أنموذج الدراسة	2-3
139	الاستبانات الموزعة المسترجعة، المفقودة، و المستبعدة	3-3
148	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة صيدال بالمدينة	4-3
149	توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة صيدال بالمدينة	5-3
150	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة صيدال بالمدينة	6-3
151	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في مؤسسة صيدال بالمدينة	7-3
152	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة في مؤسسة صيدال بالمدينة	8-3

العلماء العلماء

تواجه معظم المؤسسات العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة من ظهور التكتلات الاقتصادية، وفي ظل المنافسة الدولية التي تفرض على هذه المؤسسات أن تنتهج استراتيجيات أخذ مكان على خريطة العالم الجديد، كما تواجه مواجهات صعبة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة والمستمرة، وأمام كل هذا أضحت الإدارة بعملياتها ووسائلها التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على البقاء في حلبة التنافس فكيف بإحراز التفوق؟ الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من التصدي وتذليل تلك التحديات، إذ يعتبر التسيير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء، خاصة وأنه يقوم على دراسة و تحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا، وهو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، في إطار ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي، وهذا ما يكشف عن العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة.

وفي ظل عالم يصغر ويتغير واقتصاديات تتلاشى وتندمج، ونماذج أعمال جديدة تسود وتتنافس، وظهور الأسواق الافتراضية التي أصبح وزن خطرها يعادل خطر الأسواق العادية الشديدة المنافسة، أصبحت قوة المؤسسة تقاس بدرجة تكيفها مع التطورات التكنولوجية ومن ثم مقدراتها ومؤهلاتها الخلاقة على الإبداع والابتكار، لا بممتلكاتها وثرواتها المالية، ويعتبر الإبداع والابتكار هو العامل الحقيقي الذي يتحكم في تطور المؤسسة، كما يعتبر مصدر مهم للتطور العلمي والتقني وتحسين المعارف والنجاح التجاري.

وأمام التغيرات المتسارعة التي يعرفها العالم والاقتصاد أصبح الإبداع والابتكار من أهم ركائز التحول نحو اقتصاد المعرفة وامتلاك التقنية والتكنولوجيا ورفع الميزة التنافسية ودعم الاقتصاد من خلال ما تتيحه من فرص أمام توليد معارف وعمليات وطرق وأفكار ومنتجات وخدمات جديدة ذات قيمة للفرد والمجتمع تستجيب لحاجاته ورغباته من جهة وتستجيب لحتمية التغير والتطور في الأنماط المعيشية والسلوكية من جهة أخرى.

ويعتبر الابتكار والإبداع أحد الوسائل والمتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة للمؤسسات على اختلاف تخصصاتها و أنشطتها، إذ لم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في بيئة ديناميكية متسارعة التغيرات والتهديدات بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار قد يؤدي حتما إلى الفشل والتعثر البطيء، ومن أجل ضمان الاستمرارية والنمو والنجاح، يجب أن لا تقف المؤسسات عند حد الكفاءة في الأداء، بمعنى أن تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن تكون أهدافها الاستراتيجية أبعد بكثير من ذلك، بحيث يكون الإبداع والابتكار هي السمات المميزة لأدائها.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح

للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

إن التشخيص الاستراتيجي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد استراتيجيات المؤسسة حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

من هذا المنطلق ارتأينا أن نتناول موضوع التشخيص الاستراتيجي بجوانبه المتمثلة في الإدارة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي وصولاً إلى التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار وأهم مقوماته وسنحاول الوصول إلى الدور الذي يلعبه إليه التشخيص الاستراتيجي في بناء هذه المقومات وترسيخها فيما يخدم أهداف المؤسسة.

ومن خلال كل هذا يمكن طرح السؤال الجوهرى في الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للتشخيص الاستراتيجي أن يساهم في بناء مقومات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يمارس العاملون أبعاد التشخيص الاستراتيجي (التشخيص الاستراتيجي الداخلي، التشخيص الاستراتيجي الخارجي)؟
2. هل توجد ممارسة لعناصر الإبداع والابتكار (حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، سعة الاتصالات، روح المجازفة، وتشجيع الإبداع والابتكار)؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وعناصر ومقومات الإبداع والابتكار بمجمع صيدال بالمدينة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال بالمدينة تجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

- 1- الفرضية الأولى: لا يمارس العاملون أبعاد التشخيص الاستراتيجي (التشخيص الاستراتيجي الداخلي، التشخيص الاستراتيجي الخارجي)؛

- 2- الفرضية الثانية: لا توجد ممارسة لعناصر الإبداع والابتكار (حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، سعة الاتصالات، روح المجازفة، وتشجيع الإبداع والابتكار)؛
- 3- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وعناصر ومقومات الإبداع والابتكار بمجمع صيدال بالمدينة؛
- 4- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لاراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة) من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال بالمدينة.

المنهج المستخدم:

قصد معالجة الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مكونات الموضوع، وفهم وتحليل محتوياته، كما تم الاعتماد في دراسة الحالة على عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمحاولة تحديد واقع التشخيص الاستراتيجي بها ومعرفة دوره في بناء مقومات الإبداع والابتكار، وكانت للملاحظة البسيطة الخارجية مكانة خاصة في هذه الدراسة من خلال تواجدها بالمؤسسة خلال فترة التربص التطبيقي.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

- **التشخيص الاستراتيجي:** هو عبارة عن جمع المعلومات من بيئي المؤسسة الداخلية والخارجية وعرضها وتقييمها وإيصالها إلى متخذي القرارات داخل المؤسسة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات خارجيا ومعرفة نقاط القوة والضعف داخليا.
- **التخطيط الاستراتيجي:** هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية حيث يعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.
- **الإدارة الاستراتيجية:** هي منظومة من العمليات المتكاملة ذات علاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تتجسد في سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **الشخصية المبدعة:** هي كل ما يديه الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد في التفكير.
- **السلوك الإبداعي:** هو ذلك السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه العامل في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه العامل لأول مرة في المؤسسة.

- **الإبداع والابتكار:** هو الخروج عن المألوف أو كل جديد على الإطلاق أو تجديد القديم من أجل حل المشاكل والمواقف التي تواجه الأفراد والمؤسسة سواء كان فكرة أو سلوك أو منتج جديد أو أسلوب عمل جديد يترتب عليه التغيير في بيئة المؤسسة والابتكار هو التطبيق للجديد الذي جاء به الإبداع.
- **العملية الإبداعية:** هي مظهر نفسي داخل النشاط الإبداعي، يشمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية، بدءا من ولادة المشكلة إلى صياغة الفرضيات الأولية وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعية حيث تتضمن هذه العملية نشاطات: التفكير ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية فضلا عن العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها.

أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة الموضوع كان نتيجة لعدة أسباب أهمها ما يلي:

1. يعد موضوع التشخيص الاستراتيجي والإبداع موضوع معاصر يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته ودوافعه الذاتية، فالاهتمام ببيئة المؤسسة هو السبيل للمنافسة والتميز؛
2. الإهتمام الخاص بالمواضيع المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار؛
3. وضعية المؤسسات الجزائرية اليوم بحيث تواجه معظمها إشكالية التكيف مع المحيط الجديد ومختلف تغيراته؛
4. من أجل تقديم مساهمة في موضوع التشخيص الاستراتيجي والإبداع بهدف إثراء المكتبة بهذا العمل المتواضع آمليين أن يفيد القارئ سواء كان باحثا أو طالبا؛

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الموضوع من أهمية المتغيرين المدروسين وبالأخص المتغير الرئيسي (التشخيص الاستراتيجي) الذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ومن أهم معايير القدرة التنافسية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار إذ لا بد من دراسته وذلك لتحديد علاقته بالمتغيرات الأخرى ومنها الإبداع والابتكار موضوع بحثنا وعليه تتحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1) لا تزال مؤسستنا تعاني من تراجع كبير لأسباب عديدة تكمن في صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية في أداء برامجها و نشاطاتها؛
- 2) كما أن أهمية البحث تتجسد كذلك في توجيه أنظار الإدارات في المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بتوضيح التوجه الاستراتيجي، نظرا لأهميته المرتبطة بتأقلم المؤسسة مع بيئتها، مما يسمح لها بالنجاح والبقاء في محيطها؛

- 3) يرافق التغيير الذي يحدث في بيئة المؤسسة ضرورة تغيير المهارات، أين يصبح الإبداع والابتكار المفتاح الأساسي للنجاح وخلق المزايا التنافسية، ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية مبدعة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع البيئة سريعة التغيير؛
- 4) استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع التشخيص الاستراتيجي ومدى مساهمته في بناء مقومات الإبداع والابتكار في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة في:

- 1) عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لموضوع التشخيص الاستراتيجي باعتباره أحد المواضيع المهمة والحديثة في الإدارة الاستراتيجية، كما سنسعى للتعرف على ماهية الإبداع والابتكار ومراحلهم وأهم أساليب تنميته داخل المؤسسة؛
- 2) محاولة معرفة مستوى التشخيص الاستراتيجي السائد بمجمع صيدال بالمدينة من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- 3) محاولة معرفة درجة ممارسة الإبداع والابتكار لدى العاملين بمجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- 4) محاولة إبراز العلاقة بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار بمجمع صيدال بالمدينة؛
- 5) تقديم مقترحات وتوصيات من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية والنظرية.

حدود الدراسة:

للتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول موضوع التشخيص الاستراتيجي كآلية لبناء مقومات الإبداع و الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية، أي أن المتغير المستقل هو التشخيص الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (التشخيص الاستراتيجي الداخلي، التشخيص الاستراتيجي الخارجي)، أما المتغير التابع فهو الإبداع والابتكار و الذي يشمل العناصر التالية: (حل المشاكل و اتخاذ القرار، القابلية على التغيير، سعة الاتصالات، روح المجازفة، تشجيع الإبداع).
- 2- **الحدود المكانية:** لإسقاط الموضوع على أرض الواقع تم اختيار مجمع صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة لما يتمتع به من مكانة بين كل فروع صيدال المتواجدة بالجزائر إضافة إلى توافرها مع موضوع الدراسة - التشخيص الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع والابتكار- وذلك من خلال توزيع استمارة الاستبانة.

- 3- الحدود البشرية: سنقوم بتوزيع استبانة على عينة من العاملين بالفرع مجمع صيدال بالمدينة على اختلاف مناصبهم المشغولة (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).
- 4- الحدود الزمانية: امتدت دراستنا لثلاث سنوات ابتداء من أول تسجيل لنا سنة 2017، أما الدراسة الميدانية فقد امتدت على مدى 3 أشهر بداية من جانفي 2020.

الدراسات السابقة:

لإعداد هذه الدراسة استعنا بالعديد من الدراسات السابقة التي وجدناها أثناء بحثنا والتي تنوعت بين دراسات وأبحاث عربية وأخرى أجنبية، التي ساهمت في إثراء الموضوع وتدقيقه وضبطه، كما ساهمت الدراسات السابقة في ضبط أبعاد كلا المتغيرين وبناء فقرات الاستبانة وأسئلتها. لعل من أبرزها نجد:

❖ دراسة (وهيبة عباسي، 2017): دور التشخيص الاستراتيجي في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا . دراسة حالة مؤسسة **CONDOR Electronics** . أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2018/2017.

وخلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- ✓ من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها يستوجب على مختلف المؤسسات تبني التشخيص الاستراتيجي على مستواها، وهذا ما يضمن اتخاذ قرارات تحقق الأهداف المسطرة.
- ✓ إن قرار اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة يتطلب معلومات دقيقة وذات جودة عالية، هنا يظهر دور التشخيص الاستراتيجي في اتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي يوفرها بالكمية والنوعية والتوقيت المناسب.
- ✓ المعلومات التي يوفرها التشخيص الاستراتيجي تخلق المزايا التنافسية بإتاحة أساليب جديدة للتفوق على المنافسين المحليين أو الأجانب على الصعيدين المحلي والدولي.

❖ دراسة (بطاهر بختة، 2017): أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع أرزيو- أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة مستغانم، 2018/2017.

وخلصت هاته الدراسة بالنتائج التالية:

- ✓ يعتبر التحليل الاستراتيجي من الأدوات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وإرضاء مختلف الأطراف المرتبطة بها؛
 - ✓ يسمح التحليل الاستراتيجي بتحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ويساعد في تحديد السبل الكافية لإيجاد الحلول؛
 - ✓ يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في اكتشاف نقاط القوة التي يمكن من خلالها القضاء على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة؛
 - ✓ يسهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في عرض بعض التحديات التي تواجه المؤسسة في بيئتها الداخلية؛
 - ✓ إن التحليل البيئي الداخلي يساعد المؤسسة على الحصول على معلومات وجمع بيانات عن مختلف الأطراف المرتبطة بها؛
 - ✓ يؤمن التحليل الاستراتيجي ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام والمراجعة الثابتة كجزء مما اشتقته المنظمة لتعظيم عوائدها، وكذلك لتمكينها من الاستبصار بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة؛
 - ✓ يعبر الأداء عن محصلة فعالية المؤسسة في تسيير وإدارة كافة مواردها لبلوغ غايتها المرجوة عن طريق تحديد أفضل السبل للوصول إليها؛
 - ✓ يكمن دور التحليل الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة عن طريق التصميم التنظيمي في تنفيذ الأهداف المرجوة والتي تم تحديدها من طرف الإداريين بالمنظمة مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة.
- ❖ دراسة (فاطنة بلقرع، 2016): التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، 2017/2016.
- خلصت هاته الدراسة بالنتائج التالية:
- ✓ يعد التمكين مؤشرا للممارسة الديمقراطية في المؤسسات، والتي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال، باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، وقد لاحظنا تعدد تعاريف التمكين بسبب اختلاف وجهات النظر المتعددة؛

- ✓ التمكين استراتيجية تضم الأسلوب النفسي أي التمكين النفسي الذي يمثل الشعور والإحساس الداخلي للعامل في رغبته في العمل، والأسلوب الهيكلي الذي يضم المتطلبات البيئية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين،
- ✓ تعتبر عملية التمكين إحدى أهم وأقوى الممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تساعد في تحقيق مساهمات الفرد بتعزيز مشاركة العمل والالتزام التنظيمي؛
- ✓ التمكين يعد استراتيجية حتمية وملحة من قبل المؤسسات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات؛
- ✓ الإبداع عملية مركبة تتضمن في البداية الإحساس والشعور لدى الفرد بالخوف أو القلق أو الرضا أو الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والذي يسمى بالتفكير الإبداعي ثم يجسد في تصرف ظاهر وهذا يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية وبالتالي الإبداع عملية تتكون من مراحل متتابعة؛
- ✓ لا يمكننا تحليل الإبداع دون أن نعرض على المزيج الإبداعي، فالإبداع لا يمكن تحقيقه إلا في وجود أركانه الأساسية والمتمثلة في: البيئة الإبداعية، الشخص المبدع، العملية الإبداعية، والنتائج الإبداعية لأن عدم توفر البيئة الملائمة وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة ومهاراتهم، وكذا عدم الاهتمام بتعليم كفاءات إنجاز العملية الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية.

❖ دراسة (بوقفة وفاء، 2015): أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في الارتقاء بالأداء التسويقي

للمؤسسة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح العلاقة الموجودة بين البعد المستقل وهو التحليل الاستراتيجي مع البعد التابع وهو الأداء التسويقي، كما هدفت هاته الدراسة إلى إظهار أهمية استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي للوصول للخيارات الفعالة والابتعاد عن الارتجالية في اتخاذ القرارات، ووضع نماذج مبسطة في تناول المؤسسات الجزائرية وإقناع متخذي القرار فيها بضرورة استعمالها بطريقة مستمرة.

كما توصلت هاته الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام البالغ من حيث هيئات الدعم وخاصة في الفترة السابقة التي تميزت بالانتعاش المالي؛
- ✓ هناك تطور ملحوظ في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصا الخاصة منها في السنوات الأخيرة وهذا راجع لسياسة الاستثمار وهيئات الدعم المالي والمرافقة؛

- ✓ تعتبر المعلومات قاعدة للتحليل الاستراتيجي ومادة أولية للارتقاء بالأداء في المؤسسة.
 - ✓ تعتبر المعلومات التسويقية من مخرجات نظام المعلومات التسويقية وهي أيضا من مدخلات أدوات التحليل الاستراتيجي لدعم اتخاذ القرار التسويقي والارتقاء بالأداء التسويقي.
- ❖ دراسة (2014, Adnan and Others) والمتمثلة في مقال بعنوان:

" The Effects Of Employee" Empowerment Applications On Organizational Creativity And Innovativeness In Enterprises: The Case Of Oiz."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات تمكين الموظفين على الإبداع التنظيمي والابتكار في المنطقة الصناعية Konya تركيا، وقد تم استخدام تقنية المسح في المنطقة الصناعية للمؤسسات المختلفة، و استخدمت فيها الاستبانة في عينة شملت 52 موظفا، و قد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات معنوية إحصائية بين تمكين الموظفين والابتكار؛
- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات معنوية إحصائية بين تمكين الموظفين والإبداع التنظيمي؛
- ✓ المؤسسات التي تطبق التمكين تؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي والابتكار في نفس الوقت.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة، ورغم أهمية الدراسات السابقة في إثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي الإنساني، إلا أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات في دراسة التشخيص الاستراتيجي فقط ومع البعض الآخر في الإبداع فقط إلا أنه لا توجد دراسة شملت كلا المتغيرين مثل الدراسة الحالية.

كما اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ابعاد التشخيص الاستراتيجي حيث تناول محور التشخيص الاستراتيجي (التشخيص الاستراتيجي الداخلي والتشخيص الاستراتيجي الخارجي).

كما اشتركت الدراسة الحالية أيضا مع الدراسات السابقة في ابعاد الإبداع والابتكار حيث تناول محور الإبداع والابتكار (حل المشاكل واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية على التغيير، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع والابتكار).

إلا أن النقطة المختلفة في هذه الدراسة هي:

أولا: أنها شملت كلا المتغيرين التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار ومحاولة معرفة علاقة وتأثير المتغير الأول في الثاني، ومحاولة معرفة أي عناصر التشخيص الاستراتيجي المؤثرة أكثر في عملية الإبداع والابتكار وهذا ما لم يتطرق إليه الدراسات السابقة؛

ثانيا: اعتبار الإبداع والابتكار مفهوم واحد له نفس الأبعاد ودراسته على أساس أنه متغير واحد.

هيكل الدراسة:

محاولة منا في بحثنا هذا الإلمام بجميع ما يتضمنه موضوعنا قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول فصلين للجانب النظري والفصل الثالث يشمل الدراسة الميدانية.

❖ **الفصل الأول:** يشتمل على الجانب النظري للتشخيص الاستراتيجي و قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي و التوجه نحو التركيز البيئي و الذي اشتمل على التخطيط و أنواعه وصولا إلى الإدارة الاستراتيجية و ماهية التشخيص الاستراتيجي و دوافع القيام به و أهم أدواته،

أما الثاني فاشتمل على فحص البيئة الخارجية ماهيتها ومكوناتها والمحددات التي تحكمها، أما المبحث الثالث فاشتمل على فحص البيئة الداخلية ماهيتها وعناصرها وخطوات ومداخل التحليل الداخلي.

❖ **الفصل الثاني:** يحمل الجانب النظري للإبداع والابتكار وعلاقته بالتشخيص الاستراتيجي وقسمناه أيضا إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى أساسيات الإبداع والابتكار واشتمل على المفهوم، الأنواع والأهمية، المكونات ومجالات تطبيق الإبداع والابتكار،

أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفاتيح الإبداع والابتكار والذي اشتمل على مستويات الإبداع والابتكار، القدرات الإبداعية، نماذج الإبداع والابتكار ومعوقاته،

والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى مقومات الإبداع والابتكار وعلاقتها بالتشخيص الاستراتيجي حيث اشتمل على مقومات الإبداع والابتكار، أساليب تنميته وأخيرا المحتويات التي يجب أن يراعيها التشخيص الاستراتيجي لتحقيق التحليل الإبداعي.

❖ **الفصل الثالث:** والذي اشتمل على دراسة الحالة وقسمناه إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة والهيكل التنظيمي والأهداف والمهام، المبحث الثاني اشتمل على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتطرقنا فيه إلى مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم والأدوات وأيضا مجالات الدراسة. أما المبحث الثالث اشتمل على عرض وتحليل بيانات أسئلة الاستمارة وأخيرا اختبار الفرضيات، ونختم دراستنا بمجموعة من النتائج والتوصيات من خلال خاتمة عامة.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق الربح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تملك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا أن تفكر بعمق وشمول بالکیفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال، خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن التفكير المستقبلي بالمؤسسة وتشخيص وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها، وكيفية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية هي جوهر الإدارة الاستراتيجية.

كما يرى العديد من الخبراء أنه على المؤسسات أن تتبنى التفكير الاستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل، حيث يحقق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة العديد من المزايا، لذلك جاء هذا الفصل كمدخل لنلقي به الضوء على مفاهيم ومدخل التفكير الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية والتوجه نحو التركيز البيئي بإعطاء أهم التعاريف المتعلقة بهم وكذا إبراز أهميتهم، وذلك بعد المرور بكل التطورات التي طرأت على مفهوم الاستراتيجية والتوجه نحو التركيز البيئي وصولا بذلك إلى فحص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي والتوجه نحو التركيز البيئي.

المبحث الثاني: فحص البيئة الخارجية للمؤسسة.

المبحث الثالث: فحص البيئة الداخلية للمؤسسة.

المبحث الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي والتوجه نحو التركيز البيئي

عرف الإنسان القديم الاستراتيجية كممارسة في أعماله ، ففي سبيل سعيه الدؤوب للبحث عن الماء و الكلاً درس البيئة من حوله وعرف مصادر المياه، والأراضي الخصبة، وما يمكنه أن يغتنمه من فرص وما يجتنبه من تهديدات كما تهيأ للحل و الترحال بفضل ما عرفه من التغيرات الجوية الحاصلة على مدار السنة، وكل هذا يدخل ضمن إطار الاستراتيجية التي تعني في أبسط معانيها التهيؤ و الاستعداد للمستقبل وعدم التفاجؤ به "مارس البشر الاستراتيجية منذ القدم ، غير أنها أصبحت بعدا مهما في مجال الإدارة والتنظيم منذ الخمسينيات " ¹.

كما عرفها الإنسان كمصطلح منذ عام 506 قبل الميلاد لتعبر عن فن قيادة الجيوش " ويرجع أصل كلمة الاستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (STRATEGOS) والذي استخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في عام 506 قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش " ². يرى البعض أن الاستراتيجية والتخطيط يشيران إلى شيء واحد وذلك لوجود مصطلح التخطيط الاستراتيجي الذي يربط بينهما إلا أن الفرق بينهما شاسع ، " يرى البعض أن كلاهما نفس الشيء لوجود مصطلح التخطيط الاستراتيجي الذي يربط بينهما، على عكس وجهة نظر(هنري) الذي يفرق بينهما" ³ ، ففي ماذا تمثل أوجه الشبه والاختلاف بين العديد من المصطلحات التي يراها العديد متشابهة كالتخطيط والتخطيط طويل المدى، والاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي ، والإدارة الاستراتيجية وغيرها.

" لعل مفهوم الإدارة الاستراتيجية قد ألقى جانبا مهما من الضوء على مراحل تطور الفكر الاستراتيجي وبداياته وبعض محطاته المهمة، ولكن من الممكن تقسيم هذه المراحل إلى أربع تحولات بارزة استنادا إلى 1980 Gluek وهي: ⁴

1. التخطيط المالي؛

2. التخطيط المستند على التنبؤ؛

¹ ANSOFF ;H ; **The emerging Paradigm of strategic behavior** ; journal of management studies ; VOL 8 ; 1987 ; P 501

² محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 31.

³ حنان نبيه تركمان، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العام الدراسي 2006 / 2007، ص 13.

⁴ أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 29.

3. التخطيط الاستراتيجي؛

4. الإدارة الاستراتيجية".

المطلب الأول: من التخطيط إلى الإدارة الاستراتيجية

يعتبر التخطيط أول وظيفة من وظائف الإدارة، تمهد لما بعدها من الوظائف الإدارية، وتمكن المؤسسة من إنجاز أنشطتها وأعمالها وفق أسس علمية سليمة، توضح غايات المؤسسة وأهدافها والسبيل لتحقيقها والرقابة عليها.

1. تعريف التخطيط:

عرف بأنه " عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي، ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف " ¹.

فالمخطط حسب هذا التعريف يتتبع أحداث الماضي، ويدرس الحاضر، ويقارن بينهما، ليتسنى له التنبؤ بالمستقبل، لأنه يكون في الغالب ما يستجد في الحاضر والمستقبل من متغيرات ليس لها أثر محسوس على نشاط المؤسسة، فهو يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً.

كما عرف التخطيط أيضاً بأنه: " التخطيط هو تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها، من أجل تحقيق أهداف معينة " ² فحسب هذا التعريف أنه من أجل تحقيق أهداف معينة تنشدها المؤسسة، تقوم بتحديد الأعمال، وتحضر الموارد اللازمة، وتحدد الطريق الذي تسلكه من أجل الوصول بأقل جهد وبأقل تكلفة إلى هذه الأهداف .

وقد يمتد التخطيط ليعطي فترة طويلة أو قصيرة، فالموازنات تكون سنوية، تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن التاريخ يعيد نفسه، كما قد تمتد فترة التخطيط لتغطي خمس أو عشر سنوات وهو ما يدعى التخطيط طويل المدى " الموازنة ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات معينة " ³

¹ فارس أبو معمر، وآخرون، الإدارة: المفاهيم والممارسات، آفاق للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، 2006، ص 59.

² علي السلمي، التخطيط والمتابعة، المعهد القومي للتخطيط، القاهرة، 1978، ص15.

³ حمود محمد السياغي، مركز تطوير الشباب اقتصادياً، الدورة التدريبية: إعداد الموازنات التخطيطية، من 3 إلى 11 نوفمبر 2007، متاح على النت: <https://www.kantakji.com/media/2864/e10>، يوم : 2019/03/10.

فالموازنة ترجمة مالية لخطط وبرامج المؤسسة تضمن تغطيتها مستقبلا، كما أن التخطيط عملية ذهنية تتصور الواقع المستقبلي، مسترشدة بالماضي، وليست عملية تنفيذية، لأن المخطط يملي فقط ما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يقوم به. وغير بعيد من هذا التعريف عرفه هنري فايول بأنه: " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل " ¹.

وقد يبدو أن هناك مصطلح آخر مرادف للتخطيط، وهو الخطة، إلا أن معانيهما مختلفة تماما " فالتخطيط هو عملية كما أنه نشاط، أما الخطة فهي ارتباط بسبيل معين من العمل والتصرف يعتقد أنه ضروري للوصول إلى نتائج محددة وللتوضيح، فعند القيام برحلة بالسيارة فإن الخريطة التي تبين الطرق التي ستتبع تمثل الخطة، أما التخطيط فيبدأ من لحظة التفكير في القيام بالرحلة ويستمر خلال الرحلة لكي يغطي كل ما يتوقع حدوثه " ²

" تتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات ، والتكنولوجيا ، وما شابه ذلك مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، وتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفر القوى العاملة ، والتسهيلات، للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات، أو الرقابة، فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشر سنوات" ³ .

فمن خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ التخطيط عملية ذهنية ضرورية تسبق كل وظيفة من وظائف الإدارة؛
- ✓ التخطيط جهد منظم وهادف؛
- ✓ التخطيط يرصد التغيرات التي ستحدث مستقبلا، مسترشدا بالماضي والحاضر، ويحدد كل الموارد الضرورية لذلك، لتجنب الإدارة المفاجأة والارتباك؛
- ✓ التخطيط يحدد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة، ويحقق التوازن بين هذه الأهداف وبين الموارد المتاحة للمؤسسة.

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، د س ن، ص 142.

² نفسه، ص 142.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 28.

حتى وإن شاع استخدام التخطيط بعد الحرب العالمية الثانية من طرف المؤسسات الاقتصادية بجميع أشكالها ومختلف أحجامها، إلا أن ذلك لا يعتبر حدثاً بحد ذاته لكون التخطيط كان معروفاً قبل ذلك، إنما الجديد هو تطوير طرقه وأساليبه. " وفي مقابل هذا التشكل للاقتصاد العالمي ازدادت أهمية التخطيط ولو أن ذلك لا يعتبر حدثاً مهماً، كون فايول قد سبق إلى اعتبار التقدير جزءاً من عملية التسيير، بقدر ما يعتبر تأسيس علم المستقبل وتطوير أدواته التي ثارت على طرق التقدير القائمة آنذاك " ¹.

ففي هذه المرحلة كان التركيز منصبا على التخطيط قصير المدى من خلال إعداد الموازنات التي تغطي سنة، والمؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية خلال هذه الفترة.

2 - التخطيط طويل المدى: إن التخطيط طويل المدى هو ثمرة التخطيط التقليدي، وظهر ليتم القصور في نظم الموازنات لاقتصارها فقط على ظروف المنظمة الحالية، دون الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية التي لم تكن أي مؤسسة في منأى عنها يوماً، وربما كان إغفالها سبباً في فشل العديد من المؤسسات وضمحلها.

وفي هذه المرحلة المؤسسات "تيقظت إلى قصور مديات الموازنات التقديرية السنوية، فانتقلت نحو التخطيط الطويل الأجل للتعامل مع التغيرات المستقبلية والتنبؤ بأفائه بتوظيف أدوات التحليل الإحصائي و التقني المعلوماتي المتقدم " ² ولم يأخذ التخطيط طويل المدى التغيرات البيئية المحتملة الحدوث وذات الأثر الواضح على نشاط المؤسسة في الحسبان إنما كان مبني على افتراض أساسي مؤداه أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً " يرجع استخدام التخطيط طويل المدى إلى مؤرخ الاستراتيجيات ANSOFF منذ بداية الخمسينات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وغيرها، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي " ³.

ففي هذه المرحلة حتى وإن أدرج المستقبل، إلا أن احتمال ظهور متغيرات بيئية تكون ذات أثر واضح على مصير المؤسسة لم توضع في الحسبان، وهذا ما يجعل التخطيط طويل المدى مقصراً لأنه يركز على نفس المتغيرات التي ستعاود الظهور.

¹ عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية،

جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003، ص 209

² أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 28

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 24.

كما أن أيضا من سلبياته عدم الاهتمام بالمشكلات اليومية، وعدم وضوح الرؤية لما يتسم به هذا العصر من تطورات علمية وتكنولوجية متسارعة، مما ينجم عن ذلك تغيرات عميقة تمس جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما أن التخطيط طويل المدى يحتاج إلى كفاءات مدربة للتكفل به، وهذا ما تفتقده غالبية المؤسسات.

3 - التخطيط الاستراتيجي: في بداية الستينات بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر على أداء المؤسسات، وأصبحت المؤسسات أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بصفة عامة، سواء كانت خاصة مؤثرة على مجال نشاطها فقط وهي ما تدعى البيئة الخاصة أو المباشرة، أو تلك التي تشترك فيها مع جميع المؤسسات الأخرى التي تختلف معها في النشاط وتدعى البيئة غير المباشرة أو العامة، حتى وإن تباين التأثير.

فالمرحلة الثالثة هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجيا ، " فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندة إلى التفكير الاستراتيجي " ¹.

إثر ذلك ظهر ما يسمى التخطيط الاستراتيجي، والذي اعتبر تخطيطا طويل المدى لكنه يأخذ في الحسبان المتغيرات الداخلية في المؤسسة ، والمتغيرات المحيطة بها، إذ عرف : " هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ، ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة " ².

ورغم اختلاف التعاريف المعطاة للتخطيط الاستراتيجي تعددا وتنوعا إلا أنه يشمل ما يلي ³:

- ✓ عمليات إدارية منهجية لإدراك أفاق المستقبل وتحديد أبعاده؛
- ✓ أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل؛
- ✓ مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة والعوامل البيئية، والتي يفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف؛
- ✓ عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تطبيق هذه الخطط.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، كتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 74

² بلال السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص 91.

³ خالد حمدان، وائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 12.

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي إلى بداية الخمسينات، ولاقى انتشارا واسعا من منتصف الستينات إلى منتصف السبعينات " مصطلح التخطيط الاستراتيجي نشأ في الخمسينات ، ولم يعرف إلا في الفترة بين منتصف الستينات ومنتصف السبعينات ، وخلال تلك السنوات اعتقدت المؤسسات اعتقادا راسخا بأن التخطيط الاستراتيجي تجد فيه المؤسسات حلا لجميع مشاكلها التي تعترضها"¹، وكان أول استخدام له في الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن السادس ، ثم انتقل إلى أوروبا وبقية دول العالم " بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى"²

ومن الأسباب التي كانت وراء انتشاره، ما توصلت إليه الدراسات آنذاك بأن المؤسسات التي تستخدمه أقل عرضة للفشل وأكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه، " ولعل أحد أهم الأسباب لانتشاره الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيرا عن تلك التي لا تستخدمه ، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه " ³ .

وأيضاً كشفت دراسة تأثير خفض اللوائح في شركات النقل الأمريكية " أن الشركات التي تميزت استراتيجياتها لتواكب تغيرات البيئة قد فاقت في أدائها الشركات التي لم تفعل ذلك "⁴

فهذا التوجه الجديد أملاه التغيير المستمر الحاصل في بيئة المؤسسة ، فعلى المؤسسة أن تستجيب إلى تغير الأسواق والمنافسة " حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين ، فركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها،

¹ David R . Fred , **Strategic Management : Cincept and Cases** , Pearson Edition , Twelfth Edition, P36

² عثمان غنيم، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، الطبعة الأولى، ص 238.

³ ريم سهيل صباح، **معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة: من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، السنة الجامعية 2013، ص 12.

⁴ ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، **الإدارة الاستراتيجية مع نظرة عالمية**، بدون دار نشر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دون سنة نشر، ص 45.

وزيادة المناذاة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ، وبممكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الاستراتيجية¹.

ولم تعد وظيفة التخطيط حكرا على مدراء المؤسسة في المستويات المختلفة ، بل أصبحت تشارك أهل الخبرة والاختصاص في المجال الاستراتيجي في صياغة خططها الاستراتيجية " وبذلك انتقل التخطيط من مجرد سيطرة المديرين في المستويات الإدارية إلى تخطيط تقوم به فئة متخصصة في تطوير وتنمية خطط استراتيجية للشركة"².

ولا تعهد الإدارة العليا في المؤسسة كلية إلى مكاتب الاستشارات بصياغة خططها الاستراتيجية إنما تستعين فقط بها في إعدادها، كما لا تستغني عن مساعدة المستويات الإدارية الدنيا. " وقد اهتم المديرين في الإدارة العليا بالخطط على مدار زماني خمس سنوات بالاستعانة بالاستشارات وبمساعدة محدودة من المستويات الإدارية الأدنى"³.

من خلال استعراضنا للتعريف المعطاة لكل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، نجد أن كلاهما يهتم بالقرارات طويلة الأجل، مما يوحي بأنهما مفهومان مترادفان، وأنه لا فرق بينهما سوى أن التخطيط طويل المدى ينطلق من فكرة مؤداها أن التاريخ يعيد نفسه، أي أن البيئة على درجة كبيرة من الاستقرار، والتخطيط الاستراتيجي يرى أن البيئة ديناميكية وأن الشيء الثابت فيها هو عدم الاستقرار.

فهل هذه كل أوجه الشبه والاختلاف بين المفهومين؟

4. التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي : لم يكن هناك تمييز واضح بين المفهومين عند غير المتخصصين وربما استعمل كلا منهما مرادفا للآخر، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تشكيل المستقبل ، عكس التخطيط طويل المدى الذي يعمل على التنبؤ بالمستقبل ، كما أن التخطيط طويل المدى ينظر إلى المؤسسة أنها نظام مغلق وأن بيئة المؤسسة تتميز بالاستقرار النسبي ، والتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى المؤسسة بأنها نظام مفتوح تتميز بالتفاعل

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية: بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص 37.

² ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ نفسه، ص 42.

الدائم والتغير المستمر تتبادل التأثير والتأثر مع بيئتها المحيطة ، ومن المفيد أن نذكر أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة نوردتها فيما يلي¹ :

✓ **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها، وذلك من خلال معرفة المعلومات المتعلقة بالفرص والتهديدات المستقبلية في بيئة المؤسسة الخارجية، فتتخذ القرارات التي من شأنها تجنب التهديدات، واقتناص الفرص.

✓ **العملية:** التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة يتم من خلالها التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، من يقوم بها، ومتى تتخذ، ومادامت البيئة ديناميكية فإن العملية مستمرة.

✓ **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وثقافة واقتناع يجب أن يتشبع به القائمون عليه.

✓ **الهيكلية:** التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها، وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على ترجمة خططها الرئيسية إلى أهداف نهائية.

وللتمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى يمكن أن نذكر ما يلي² :

✓ **التخطيط طويل المدى يفترض أن المستقبل امتداد للحاضر والماضي، وأن الإدارة العليا تفترض أن الأداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء في الماضي، ولذلك تضع أهدافا متفائلة ، بينما التخطيط الاستراتيجي لا يرى القائمون عليه أن المستقبل دائما أفضل من الماضي والحاضر أو امتداد لهما ، وعليه فالخطوة الأولى هي تحليل الخيارات المتاحة أمام المنظمة ، وهذا يتطلب التحديد الدقيق للتهديدات والفرص والمجالات التي يمكن من خلالها عمل اختراقات وابتكارات تساعد في تغيير الاتجاهات السابقة وإحداث تطورات في الأداء المستقبلي للمؤسسة، وهذا بدوره يتطلب إحداث تغييرات أساسية في الأهداف ولاستراتيجيات والأساليب.**

¹ يوسف حمامي وفؤاد الشيخ، **التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد 6، جامعة مؤتة، الأردن، 1995، ص ص 125-126.

² نفسه، ص 126.

- ✓ يعتمد التخطيط الاستراتيجي على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمن محدد، في حين يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف إمكاناتها وجهودها للتمسك بها.
 - كما ذكر آخرون فوفقاً أخرى للتمييز بين المفهومين منها:
 - ✓ التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية أطول من خمس سنوات تصل في مداها إلى عشرين عاماً ، ويبني على أساليب التنبؤ لتحقيق الأهداف ذات الصفة الشمولية ، بينما التخطيط الاستراتيجي يبنى على التحليل البيئي ويعالج الأهداف العامة في مدة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات¹ .
 - ✓ التخطيط طويل المدى يركز على المخطط النهائي الذي جرى تصميمه، في حين يركز التخطيط الاستراتيجي على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف.
 - ✓ التخطيط طويل المدى يركز معظم قراراته على المستقبل بناء على البيانات والمعلومات والاتجاهات الحالية، في حين أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم الاتجاهات الحالية المستقبلية لإنجاز قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على السواء.
 - ✓ إن التخطيط طويل المدى يعنى بتطوير خطة لتخطيط الهدف العام للمؤسسة وما ينشق عنه من أهداف فرعية ، تحت افتراض مؤداه إن المعرفة الحالية عن ظروف المستقبل كافية بما يمكن الاعتماد عليها عبر قرارات التنفيذ ، أما التخطيط الاستراتيجي بنجده عمليات يقوم من خلالها القادة بتحديد ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، وكيف ستصل إليه² . أي رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تعجز عن تحقيقها بإمكاناتها الحالية، وتكون سهلة المنال في المستقبل البعيد، وهذا ما يعرف برؤية المؤسسة.
- 5 - الإدارة الاستراتيجية:** إن الإدارة الاستراتيجية تعد ثمرة للتخطيط الاستراتيجي، جاءت لتكمل النقص فيه، فالإدارة الاستراتيجية تقوم على افتراض أساسي مؤداه إن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة، لذلك من الضروري تنمية وسائل أكثر قدرة على الاستجابة للمفاجآت وما تحمله من فرص وتهديدات وأن تتخذ قرارات خارج دورة التخطيط.

¹ محمد الآغا، محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 8.

² مقال بعنوان التخطيط الاستراتيجي: المفهوم والأهمية والمراحل والأهداف،

<https://www.business4lions.com/2018/06/The-difference-between-strategic-planning-and-long-term-planning.html>

إن ظهور الإدارة الاستراتيجية كان استجابة للضغوط التي واجهتها المؤسسات في بيئتها المحيطة، فجاءت للتخفيف من حدتها " تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين ، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة "1 .

كما أن ازدياد تعقد البيئة المحيطة وتشابك متغيرات فرض على المؤسسة تطوير أساليب جديدة للتعامل مع هذا الوضع المعقد والمستقبل المجهول للمؤسسة " اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها ، فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جدا ، هذا مع عمق درجة التعقد البيئي، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الاستراتيجية "2.

" تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، ومن المتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية "3

6 - التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .⁴

الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة

¹ ريم سهيل الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ نفسه، ص 38.

⁴[اطلع عليه يوم 05/01/2020](https://specialties.bayt.com/fr/specialties/q/1175622020/01/05)

التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

إن من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، فيلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية .

وخلاصة القول أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

7- الاختلافات الرئيسية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

النقاط التالية أساسية بقدر ما يتعلق الأمر بالفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:¹

1. إن النشاط الموجه نحو المستقبل الذي يميل إلى التأكد من الاستراتيجية التنظيمية ويستخدم لتحديد الأولويات، يسمى التخطيط الاستراتيجي. وعلى النقيض، فإن الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات أو التحركات التي يتخذها كبار المديرين فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. في حين يركز التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى، فإن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق نتائج استراتيجية، وأسواق جديدة، ومنتجات جديدة، وتكنولوجيات جديدة، وما إلى ذلك.

3. يستخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي الإدارة حسب الخطط، في حين تستخدم عملية الإدارة الاستراتيجية الإدارة حسب النتائج.

¹<https://hrdiscussion.com/hr124756.html> 2020/01/05 اطلع عليه يوم

4. التخطيط الاستراتيجي هو نشاط تحليلي لأنه مرتبط بالتفكير. وعلى النقيض، فإن الإدارة الاستراتيجية نشاط موجه بالأعمال.

5. ينطوي التخطيط الاستراتيجي على تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. وعلى العكس من ذلك، تنطوي الإدارة الاستراتيجية على تحديد الإجراءات التي يتعين اتخاذها، والأفراد الذين سيؤدون الإجراءات، والوقت المناسب لأداء الإجراءات، والطريقة اللازمة لتنفيذ تلك الإجراءات.

المطلب الثاني: ماهية التشخيص الاستراتيجي وأهم دوافع القيام به

على المؤسسة التي تنشأ لنفسها البقاء والاستمرار والنمو أن تجري فحصاً شاملاً لكلا بيئتها، ففحص البيئة الخارجية تشخص من خلاله الفرص التي عليها اغتنامها، والتهديدات التي عليها اجتنابها، أما تشخيص البيئة الداخلية تحدد من خلاله جوانب القوة التي عليها تعزيزها، ونقاط الضعف التي عليها تداركها.

أولاً: ماهية التشخيص الاستراتيجي

التحليل البيئي مرحلة مهمة تسبق عملية صنع الاستراتيجية، تصاغ هذه الأخيرة بناء على المتغيرات الأكثر تأثيراً على نشاط المؤسسة ومستقبلها والتي تتعرف عليها في مرحلة القيام بالتشخيص الاستراتيجي " قبل بدء المنظمة بصياغة استراتيجياتها، يجب عليها تشخيص محيطها الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة فيه، ومحيطها الداخلي للتعرف على نقاط القوة والضعف"¹، " قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها.

1- تعريف التحليل الاستراتيجي: هو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير

الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل البيئي الاستراتيجي وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة"².

¹ Thomas L .Wheelen,J .David hunger, Strategic Management and Busines Policy, Pearson , Prentice Hill,Eleventh Edition , p73

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص 83.

هناك من الباحثين من لا يرى فرقا بين التحليل البيئي والتشخيص البيئي ، " في غالب الأحيان يدعى التشخيص البيئي تحليل الصناعة "1، ومنهم من يرى أنهما مختلفين من حيث المعنى لكنهما مرتبطين ارتباطا وثيقا لا غنى لأحدهما على الآخر ، وبطبيعة الحال يسبق التشخيص التحليل ، لأن الفحص والتشخيص يسبقان العلاج ، "إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكن القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها"2.

"والتشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها ، وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات "3.

فالتشخيص إذن هو فقط تحديد لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية التي تنشط في ظلها المؤسسة، وتحليل خصائصهما، وما تحويه المتغيرات الأكثر تأثيرا على نشاط المؤسسة في المدى القريب والبعيد معا، من فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية، وقوة وضعف في بيئتها الداخلية.

"واستطاع آخرون وصفه بأنه فكرة تصورية تحث الإدارة على اعتماد دراسة منهجية لمعطيات الصناعة وأوجه المنافسة التي تهيئ تصورا موضوعيا عن العديد من المواقف الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، لتكون أساس رسم طريقة المنافسة في الصناعة وتمكنها من صياغة استراتيجيات داعمة لرسالة المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بدرجة أولى."4

أما التحليل الاستراتيجي فعرف بأنه : " هو عملية مراقبة وتقييم والحصول على المعلومات من البيئتين الخارجية والداخلية، وإتاحتها للإدارة في المؤسسة ، تستخدمها في تجنب المفاجآت الاستراتيجية، وتضمن للمؤسسة صحتها على المدى الطويل "1.

¹ Fred R .David, **Op.cit.** p104

² بقة الشريف ومحلب فايزة، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015، ص 135.

³ نفسه، ص 135.

⁴ بطاهر بختة، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع ارزيو- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم - الجزائر، 2017/2018، ص3.

2 - أهمية التحليل الاستراتيجي:

إن البقاء والاستمرار تمثل هدفا رئيسيا لأي مؤسسة، فمواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات البيئية التنافسية تمثل شروطا ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، ولا يتم ذلك إلا من خلال التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لمتغيراتها.

وعندما نكون بصدد القيام بالتشخيص الاستراتيجي بأية مؤسسة فالأمر لا ينحصر بدراسة وتقييم بيئتها الخارجية فحسب، بل لا يمكن أن يتم دون القيام بدراسة وتقييم بيئتها الداخلية في نفس الوقت.

يقوم المديرون بانتظام بتحليل و تشخيص البيئة، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الاستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها و السلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، و تساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها و تحقيق ميزة للمؤسسة.²

كما يعتبر التشخيص الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

و هذه العملية تحظى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي:³

1. تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكن استبعادها؛
2. يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
3. تحديد ما يسمى بالقدرة التنافسية للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات، والإمكانات لإنجاز الهدف؛
4. يعد التشخيص ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي، والهدف الرئيسي من التشخيص الاستراتيجي هو معرفة أربع

¹ Thomas L .Wheelen,J .David hunger, Op. Cit, p73.

² وهيبية عباسي، الدور التشخيص الاستراتيجي في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا: دراسة حالة مؤسسة condor Electronics، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة . الجزائر، ص 78.

³ مروان حايد، استخدام التشخيص الاستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة للمجمع "صيدال" فرع المضادات الحيوية، مذكرة ماجستير بعلوم التسيير بجامعة المدية . الجزائر، 2010/2011، ص 60.

مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي حولها؛

5. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛
6. تسعى الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه النمو والتطور الاقتصادي.

ثانياً: دوافع القيام بالتشخيص الاستراتيجي

اتفق أغلب الباحثين في مجال التشخيص الاستراتيجي على أنه يوجد سببين فقط لعملية التشخيص الاستراتيجي.

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص الاستراتيجي للسببين التاليين، إما أن:¹

- تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل.

- أو أن المؤسسة في حالة جيدة.

في الحالة الأولى يعتبر التشخيص ضرورياً لتحديد أسباب المشاكل التي تنخبط فيها المؤسسة، ومنه محاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

أما في الحالة الثانية فيعتبر اللجوء للتشخيص إرادة من المؤسسة في تحسين أدائها، من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

ومن هذا المنطلق يدمج التشخيص في إطار التسيير التنبئي الذي يقوم به المديرون، إذ يقول بيتر دراكر: " إن المديرون الفعالين يخصصون على الأقل 50% من وقتهم لأعمال التحليل والتشخيص".

بمعنى أن:²

¹ مروان حديد، نفس المرجع السابق، ص 61.

² بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- **السبب الأول:** يتمثل في الحالة التي تعاني فيها المؤسسة من مشاكل واضطرابات سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، والتي تكون نتيجة سوء التسيير أو سوء استخدام الموارد المتاحة أو عدم وضع التشخيص المبكر لتهديدات التي تعاني منها المؤسسة أو عدم اكتشاف الفرص المناسبة لها.

- **السبب الثاني:** فهو يعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة تريد أن تقوم بتحسين أدائها للمضي قدما، ورفع مستوى نشاطها حتى تستطيع أن تحسن من قدرتها على المنافسة، والحصول على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية وتحسين نوعية منتجاتها.

المطلب الثالث: أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي

هناك العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، و ذلك من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات و هي التي يطلق عليها أساليب التحليل، و توجد العديد من أساليب التحليل و التي تستند إلى تحليل محفظة أعمال المؤسسة باعتبار ذلك هو المدخل السائد في تحليل استراتيجيات الشركة ذات النشاط المتنوع، أسلوب الفجوة الذي يقوم على مقارنة مستوى أداء المؤسسة بالإضافة إلى تحليل SWOT الذي يسمى بالتحليل الرباعي، كما يوجد أيضا أدوات شاملة أخرى تساهم في مساعدة هذه الشركات في تحديد و تقرير الدخول في أنشطة أعمال جديدة أو تخفيض التركيز على المشروعات و الأنشطة الحالية لأعمال المؤسسة.

وهناك مجموعة من الأساليب الشائعة في تحليل استراتيجية المؤسسة تتمثل في:

أولا: أسلوب تحليل المحفظة:

يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال الاستراتيجية أو لخط منتجات أو الأسواق، ونلاحظ أنه عندما تكون المؤسسة كبيرة الحجم فإنها تهتم بمعرفة أمرين مهمين هما:¹

- كيف تؤدي هذه الوحدات العمل المطلوب منها؟

- أداء هذه الوحدات يعتمد على عدة أبعاد مثل: معدل النمو، أو حصتها في السوق.

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، طبعة أولى، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر 2008، ص421.

هذه المعرفة تساعد المؤسسة على المقارنة بين الوحدات الاستراتيجية التي تنتمي إليها حتى يمكن اتخاذ القرار بشأن الجوانب الآتية:

- ما يخصص لكل وحدة من موارد.
- تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات التي يجب أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل.
- فيبدو أن تحليل المحفظة يصلح للاستخدام و بفعالية على مستوى المؤسسة و على مستوى وحدة الأعمال و نماذج تحليل المحفظة عديدة نذكر أكثرها شيوعا و هي: ¹
- النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمجموعة بوسطن الأمريكية BCG.
- النموذج الذي قدمته شركة جنرال إلكتريك العالمية GE.
- النموذج الذي قدمه مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D. Little.

1 - نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

- تقوم المنظمة بإدارة محفظة أعمالها ذات الأقسام المتعددة أو المراكز الربحية عن طريق التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة على أساس عاملين هما: ²
- الحصة السوقية النسبية.
 - معدل نمو القطاع.

كل مربع في المصفوفة يتوافق مع حالة معينة، مما أدى إلى التصنيف التالي:

- **النجوم:** تشهد نموا قويا وعلى حصة سوقية عالية، تبحث عن الوسائل المالية لمواصلة نموها كالاستثمارات ولكن إن حدث تباطؤ ليوم واحد في التمويل فالنجوم تصبح تدريجيا الأبقار النقدية.

¹ بطاهر بخته، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² Michel Ghertman, **le managemente stratégique de l'entreprise**, 5 édition, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006, p42.

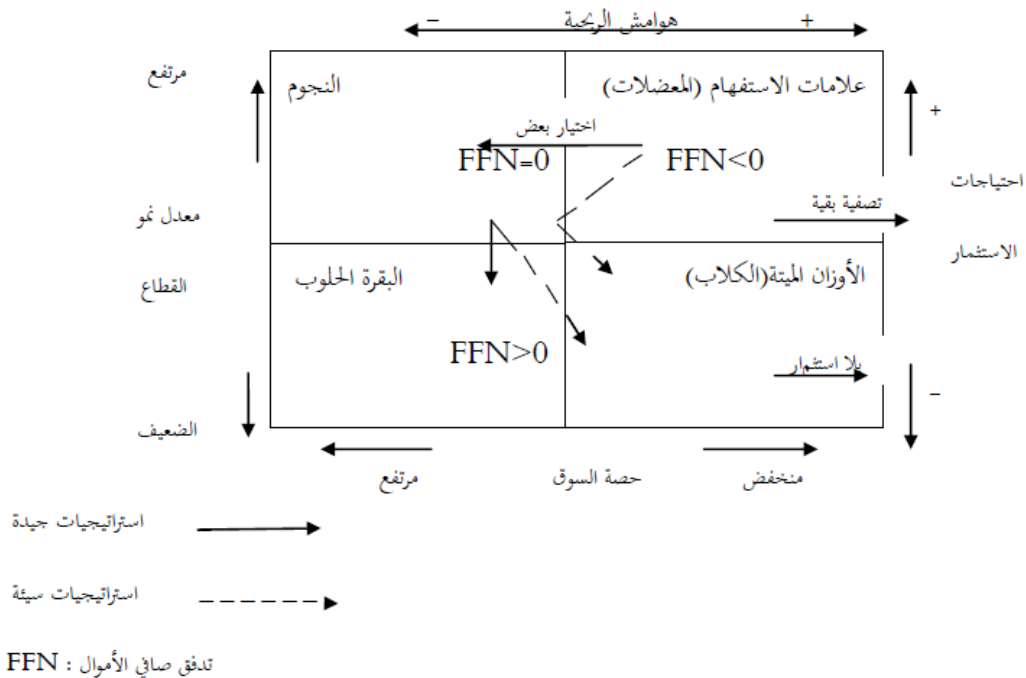
- الأبقار: لها يد قوية في سوق النمو المنخفض، تبعث كمية كبيرة من النقدية التي تسمح للشركة لتمويل الاستثمارات الأخرى في الأنشطة السيئة، وخاصة العضلات.

- علامات الاستفهام: وهو ما يسمى أيضا (المعضلات) تتوافق مع أنشطة انخفاض حصة في السوق المتنامية، يجب على الشركة تخصيص موارد مالية كبيرة للحفاظ على حصتها السوقية أو حتى زيادتها، غير أنه ليس من المؤكد أن هذا يكفي لجعلها النجوم، ففي هذه الحالة فإنها تصبح مع مرور الوقت من الوزن الميت.

- الأوزان الميتة: لا يزال يشار إليها باسمك (الكلاب) ليس لديها لا نمو ولا حصة كبيرة في السوق فبقاؤها على قيد الحياة تعتبر صعبة، ولا يمكنها بأي حال من الأحوال المساهمة في نمو الأنشطة الأخرى.

والشكل التالي يوضح نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

الشكل رقم 1 - 1: نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



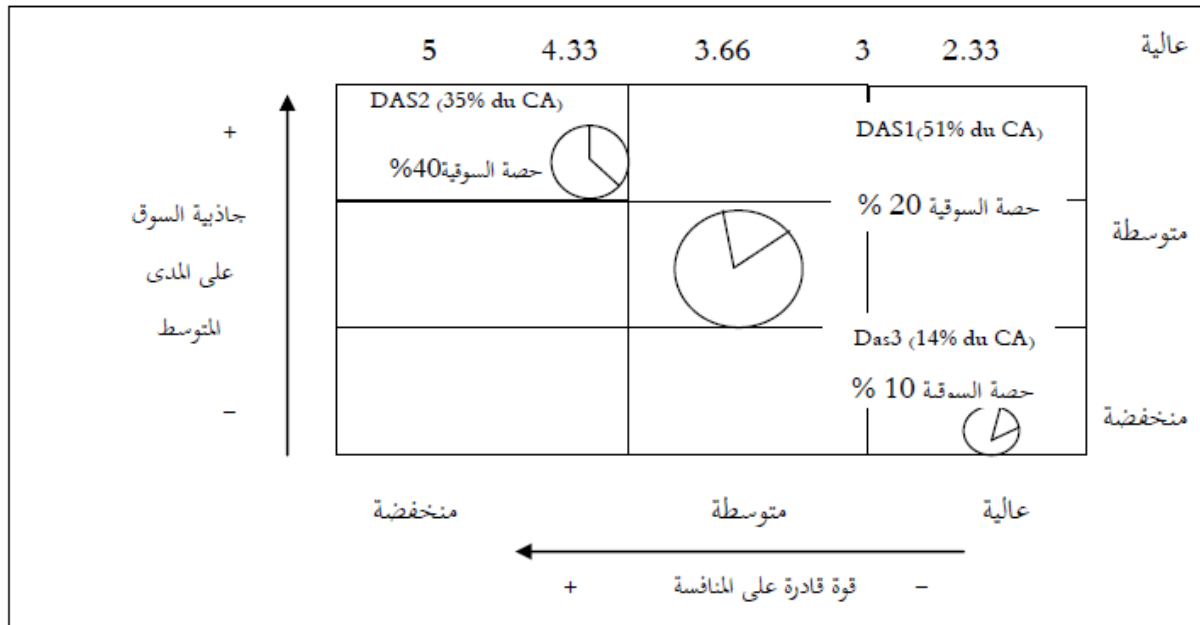
Source : Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, 5 édition, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006, p42.

2 - نموذج لشركة جنرال إلكتريك (GE)

هو النموذج الثاني في تحليل المحفظة قدمته شركة جنرال إلكتريك لذلك يعرف بالحروف الأولى من اسمها، وجاء هذا النموذج لتصحيح عيوب النموذج السابق حيث يقوم على تقييم درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم مؤشر النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة وكذلك لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء أنه يقدم مستويات وسطى في عملية التقييم.

الشكل التالي يوضح مصفوفة جنرال إلكتريك:

الشكل رقم 1 - 2: مصفوفة جنرال إلكتريك (GE)



Source : Jean-pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management stratégie et organisation**, 7^{édition}, librairie vuibert, paris, juin 2008, p137.

توضح هذه المصفوفة حالة الشركة المعدات الصناعية تعمل على سبعة مجالات للأعمال التجارية، فسطح الدوائر البيضاء يتناسب مع حجم القطاع في حين تمثل المنطقة المظللة على حصتها في السوق، وبالتالي يتم تحليل كل منطقة عمل باستعمال البعدين جاذبية السوق والوضع التنافسي

و الآن ننظر بإمعان إلى البعدين اللذين تقوم عليهما عملية التقييم و هما:¹

- قوة نشاط الأعمال (المركز التنافسي): إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر أهمها ما يلي:

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق؛

- درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة؛

- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة بالنسبة للمتنافسين؛

- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة؛

- المهارات التقنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.

- درجة جاذبية الصناعة: هي نفس طريقة قوة نشاط الأعمال من حيث الاحتساب لكن الاختلاف فقط في عناصر التقييم:

- حجم السوق؛

- درجة الموسمية في النشاط؛

- درجة شدة وتركز المنافسة؛

- درجة استخدام الطاقة المتاحة؛

- درجة التمايز التكنولوجي.

فالميزة الأساسية لمصفوفة ماكينزي تكمن في عمل ما هو ضروري لتنميتها، فهي تعكس قائمة من التنافسية والجاذبية في القطاعات التي تواجه الشركة فيها منافسة، هذا الانعكاس يمكن أن يكون مفيدا للغاية للمنظمة.

¹Jean-pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management stratégie et organisation**, 7^{édition}, librairie vuibert, paris, juin 2008, p137.

3 - نموذج (A.D.L) Arthur D. Little :

وهو نموذج للتحليل الاستراتيجي اقترح هذا النموذج من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D. Little حيث تقوم هذه المصنوفة بتحليل مجموعة من الأنشطة تقوم على بعدين، الوضع التنافسي (أصول الشركات) ونضج السوق (جاذبية القطاع) و تسمى أيضا مصنوفة تطور السوق/ المنتج، حيث تقوم على متغيرين هما:¹

- الوضع التنافسي (أصول الشركات): يستند إلى تحديد نقاط القوة في الشركة وعامل النجاح الرئيسي في مجالات النشاط الاستراتيجي.

- جاذبية القطاع (نضج السوق): هي مؤشر المستخدم لتقييم جاذبية القطاع وإمكانا الشركة، حيث أن مفهوم النضج هو تبديل مفهوم دورة حياة المنتج الذي يمر بأربع مراحل، تبدأ بتزايد، النضج والشيخوخة.

باستخدام هذين المتغيرين تم بناء مصنوفة ADL مما مكنها من تميز المراكز الاستراتيجية التي تتمتع بها الآن، وبطبيعة الحال نتيجة لعمل المشروع.

الشكل رقم 1 - 3: مصنوفة (A.D.L) Arthur D. Little

تدهور	نضج	النمو	انطلاق	درجة نضج القطاع الوضع التنافسي
				قوية
	تنمية طبيعية			مسيطرة
	تنمية انتقائية			ملائمة
تقويم				يمكن دفاع عليها
		تقويم انسحاب		ضعيفة

Source: Raymond-Alain Thiétant, Jean-Marc Xuereb, **stratégiques (concepts, méthodes, mises en œuvre)**, 2édition, Dunod, paris, France, 2005, p164.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تقسيم المصنوفة إلى أربعة مناطق هي:²

¹ بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² Gérard Garibaldi, **l'analyse stratégique, Méthodologie de la prise de décision**, 3 édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p 288-290.

- **المنطقة الأولى (الانسحاب):** الشركة لديها القدرة التنافسية المنخفضة والقليل من الاهتمام كسب حصة في السوق قد يكلفها الكثير نظرا لضعفها.

- **المنطقة الثانية (استعادة):** القدرة التنافسية للشركة منخفضة فإنه مع ذلك قد تكون مثيرة للاهتمام في محاولة لزيادة حصتها في السوق والتي يزعم أنها تستحق في نهاية المنافسة.

- **المنطقة الثالثة (التنمية انتقائية):** القدرة التنافسية للشركة كونها أفضل وتغير الأسواق كونها أكثر ترقب، بسبب موقفهم في دورة الحياة، والخطر الذي قد يصيب بها الشركة هو العزلة.

- **المنطقة الرابعة (التنمية الطبيعية):** المكان الذي تمتلك الشركة أفضل أصولها، وليس فقط من حيث القيمة المطلقة ولكن لاسيما فيما يتعلق بالمنافسين الآخرين على الرغم من أن بعض الأسواق في وقت مبكر من دورة الحياة يمكن أن تظهر في النهاية العديد من المفاجآت وكشف العديد من المخاطر للمؤسسات.

من خلال هذه الأداة أصبح من الممكن لتنفيذ طريقة التفكير على أساس تطبيق " الطريقة التي تسعى لإيجاد الحل " هذا وقد صممت لتوفير للمستخدم أن يسأل أسئلة جديدة، لإيجاد إجابات جديدة وللقيام بذلك يتطلب منه التركيز في نظام تحليل البيانات سواء كانت داخلية أو خارجية، وبالتالي هذه الأداة هي أكثر كفاءة وأكثر تنوعا وبالتالي فهي أكثر ملائمة لشركات متعددة الجنسيات.

فالمصفوفات الثلاث يمكن أم تستخدم إلا إذا تم ممارسة تجزئة مسبقة تتطلب جهدا ومدة أطول، ومن المثير للاهتمام لوضع ثلاث مصفوفات أن تكلفة هذا العمل الإضافي منخفضة وكل مصفوفة يعطي ما يكفي دلالة مختلفة ومكاملة وقياس لحظي والتشغيلي للغاية لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، توصية حيوية (ADL) خاصة للشركات وجود قطاعات في المناطق التي هي في أوقات مختلفة من دورات الحياة، والتركيز على أوجه التآزر وبالتالي تحسين قدرة التحديد في حالة التصفية، والتنويع أو الاندماج (GE).

ثانيا: أسلوب تحليل الفجوة

يعتبر أسلوب تحليل الفجوة من أساليب التحليل الاستراتيجي الشائعة، ويعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة مع الأداء المخطط له (الأهداف)، فعندما يكون الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير

متطابق مع ما هو مخطط له (فجوة) أي أن المنظمة لم تصل إلى أهدافها، فإن ذلك يتطلب من المنظمة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.

وقبل أن تقوم الإدارة بتغيير استراتيجياتها المستخدمة بأخرى جديدة حتى تتمكن من القضاء على الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي و المستهدف لذلك لا بد من توافر أربعة شروط أساسية هي:¹

- أن يكون الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له فارق كبير وملحوظ ومؤثر على أداء المنظمة بما يستحق أن تقوم المنظمة بتغيير استراتيجياتها، أي أن الفجوة فجوة حقيقية مثلا إذا كان هدف النشاط هو تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر مقدار 10% وحقق النشاط نسبة 9% منها، هنا لا توجد فجوة لكن إذا حقق النشاط نسبة 2% فهنا توجد فجوة حقيقية لان الفارق كبير جدا.

- لا بد أن تكتسب المنظمة قوى للقضاء على الفجوة، حيث لا يمكنها أن تحقق كل الأهداف التي تسعى إليها حيث هناك بعض الأهداف التي تتغاضى عنها المنظمة لعدم أهميتها وهذه الأهمية تختلف من منظمة إلى أخرى.

- لا بد أن تولي الإدارة اهتمامها بالفجوة وأخذها في الحسبان والتغلب عليها في حالة إذا كان الفارق بين الأداء الفعلي والمستهدف كبير وخاص بجانب مهم للمنظمة.

- ضرورة أن يكون إيمان للإدارة بأنه من الممكن القضاء على هذه الفجوة فلو اعتقدت الإدارة أن هذه الفجوة هي نتيجة لأسباب تخرج عن إرادتها وإنما لا يمكنها التغلب على هذه الفجوة فإنها لن تفكر في أي بديل استراتيجي يمكن أن يقضي على هذه الفجوة.

بعد دراسة وتحليل هذه الشروط التي يجب توافرها في عملية تحليل الفجوة نستنتج أن هذا الأسلوب تقديري وشخصي بصورة كبيرة، لأن أهمية الفجوة تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل، كذلك أن تغيير الاستراتيجية باستراتيجية جديدة يمكن من القضاء على هذه الفجوة وهو يعد أمرا تقديرا راجعا إلى من يقوم بالتحليل.

تشخيص أسباب الفجوة و التي تتمثل فيما يلي:²

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 339.

² بطاهر بخته، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- **التشخيص الاستراتيجي:** يتعلق هذا التشخيص بوضع الأسئلة الاستراتيجية المتعلقة بالمتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتي أثرت بصورة سلبية في نجاح استراتيجية المنظمة، إضافة إلى فحص وتقييم الافتراضات التي تم استخدامها في بناء استراتيجية المنظمة وبالتالي تحديد السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة، أي هل أن الخلل يكمن في الاستراتيجية ذاتها أم في برامج وأدوات تنفيذها.

- **التشخيص العملي (التشغيلي):** يهتم هذا التشخيص بتقييم تنفيذ الاستراتيجية الحالية ونتائج المترتبة عليها، إذ أن المرحلة الأولى من التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التشغيلي ومتى تكون غير مقنعة أو تحت مستوى القبول والتي تحتاج إلى إجراء التحسينات والتعديلات عليها.

وبالتالي إن أسلوب تحليل الفجوة هو أسلوب للمقارنة بين مستوى طموح المنظمة والأهداف المختلفة في المستقبل بغية تحديد الفجوة بينهما وعلاج الموقف سواء بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

ثالثا: نموذج SWOT

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي بشقيه، حيث أن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي على توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص و التهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، في حين تساهم المعلومات المتوفرة عن موارد المنظمة و أنظمتها الداخلية في التعرف على نواحي القوة و الضعف لديها، و يمكن التعرف باختصار لمكونات مفهوم SWOT كما يلي:¹

1 - التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)

هي مهمة تساعد الإدارة في تحديد طبيعة البيئة الخارجية، عموما يجب على الشركة تحليل كلا من البيئة الكلية (الديمغرافية، الاقتصادية... الخ) والتشغيلية (العملاء، المنافسين، قنوات التوزيع، الموردين)، وتحديد جميع الظواهر التي قد تؤثر على أعمالها، حيث يأخذ في كل مرة تحديد الاتجاهات الحالية وتحديد الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها بالنسبة للشركة.

¹ Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001, p15.

أ - الفرص: يمكن للفرص المتعلقة بالبيئة الكلية أن تتخذ أشكالاً عديدة، على سبيل المثال التغييرات في الأنظمة الضريبية تشير لمنتجات جديدة للشركات المالية؛ التقارب التكنولوجي بين القطاعات يلهم المنتجات والخدمات الهجينة الجديدة، مثل الهواتف المحمولة لالتقاط الصور الرقمية، بعض الخدمات على شبكة الانترنت تبسيط عملية شراء العملاء، مثل مواقع مقارنة الأسعار، مثل kelloo التي تساعد على العثور على أفضل الأسعار على شبكة الأنترنت.

ب - التهديدات: هي عبارة عن مشكلة أو اضطراب البيئة، وفي حال عدم وجود تسويق أو استجابة مناسبة تؤدي إلى

تدهور مكانة الشركة، فالتهديدات أكثر خطورة التي تؤثر بشدة على ربحية الشركة وتمنعها من بلوغ أهدافها.

2 - التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)

أي مجال من مجالات النشاط تحتاج إلى تقييم دوري من حيث القوة والضعف، كان يدرس المهارات في مجالات مختلفة (التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية)، مشيراً إلى كل عامل على نطاق واسع، بالطبع ليس لكل العوامل نفس القدر من الأهمية.

أ - نقاط القوة: فقد عرفها بأنها صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصفة خاصة المنافسين منهم والتي تحقق لها ميزة عالية، وامتلاك إنتاجاً أحسن واسماً بارزاً وسمعة قوية، تكنولوجية مثالية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك، وتكمن قوة المنظمة أيضاً في الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة.

ب - نقاط الضعف: فقد حددها بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وأن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك من وجهة نظر عملاء المنظمة، فهي تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها.

ومن الطرق الأخرى لاستخدام SWOT هو مقارنة أو مطابقة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية ومن الناحية العملية يمكن استخدام تحليل SWOT في مجال التحليل الاستراتيجي بأكثر من صورة لعل أكثرها شيوعاً هو استخدامه كإطار منطقي للتحليل المتعمق لموقف المنظمة والبدائل الاستراتيجية التي يمكن التصدي لها،

فالغرض من ذلك يتمثل في تحديد واحد من أربعة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا على النحو التالي بالشكل الموالي:

الشكل رقم 1 - 4: نموذج تحليل SWOT

الفرص	الخلية رقم 1 استغلال نقاط القوة للشركة للاستفادة من الفرص المتاحة	الخلية رقم 3 تقليل نقاط الضعف للشركة لاستغلال الفرص المتاحة فيها
التهديدات (Threads)	الخلية رقم 2 استغلال نقاط القوة للشركة لمواجهة التهديدات البيئية	الخلية رقم 4 تقليل نقاط الضعف للشركة لمواجهة التهديدات البيئية
	القوة (Strengths)	الضعف (Weaknesses)

Source : Jean-Charles Mathé, *management stratégique concurrentiel*, Librairie Vuibert, paris, France, 2001, p15.

ويتضح من الشكل السابق أن:

الخلية رقم (1): وهي المجموعة التي تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم نقاط قوتها، مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

أما الخلية رقم (2): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية وهذا ما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية دفاعية.

ونجد في الخلية رقم (3): أن للمنظمة فرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها، وعليه فإن التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المنظمات يجب أن يتركز في التغلب أو الحد من نواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو المجالات التي يتسم فيها أداء المنظمة بالضعف.

وفي المقابل فإن الخلية رقم (4): حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات توجيه من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر أو تغيير توجيه التزام المنظمة بالتعامل في أسواقها أو منتجاتها الحالية.

ومن خلال ما تعرضنا إليه نستنتج أن التحليل SWOT يقوم بتحديد كل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تساعد المنظمة على تبني الاستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون كل من بيئتها الداخلية والخارجية وذلك تسهيلا للوصول على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

رابعاً: أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة الأخرى

لغرض زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد الخبرات الاستراتيجية الأحسن و الأفضل، و التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذه الأدوات تشمل:¹

1 - نماذج التنبؤ: تحتوي على مفاتيح الابتكار والانبثاق (التوجه الاستراتيجي) التي تساعد المدراء في معرفة الاتجاهات أو الحركة الشمولية للعديد من المتغيرات المهمة للمنظمة.

2 - تحليل البيئة الخارجية: يشمل المتغيرات الاقتصادية التي تحتوي على معدل النمو الاقتصادي والعاملين، وكلفة العمالة وكلفة الموارد الأولية والتشييد والمنافسة والتبادل التجاري الدولي، والمتغيرات السياسية مثل القوانين والتشريعات السائدة في تلك الدولة، ويتم تحليل المتغيرات الاجتماعية من خلال دراسة كل اتجاهات التوزيع الجغرافي للسكان وتوقعات المستهلكين.

3 - تحليل الموارد: فقد ازدادت أهمية هذا الأسلوب في مجال الإدارة الاستراتيجية وتمثل في توليفة الموارد التي تمتلكها المنظمة خلال السنوات القليلة الماضية، وكذلك القدرة على استخدام تلك الموارد المهمة للأداء التنافسي.

4 - تحليل الكفاءة: (الأهلية المتميزة): ينظر إليها على أنها شكل من أشكال المهارات، والذي يشمل على قائمة كبيرة من الأسباب المحددة والتي ترتبط بنظرية المنافسة على أساس الأهلية المميزة حيث تتركز على نوع خاص من الموارد والذي يمثل جوهر الأهلية المتميزة.

¹ بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص18.

5 - تحليل السيناريو: فهو يستخدم في المنظمات التي تهدف إلى الربح وذلك لغرض صياغة أو بناء حالات المستقبل المرغوبة مثل نمو صيغة الغايات التنظيمية، ويمثل وصفا نوعيا للبيئات المستقبلية الممكنة المحيطة بالمنظمة. فإن قيام المديرين بوضع عدة تصورات (أو سيناريوهات) يساعدهم على استجلاء الظروف والملازمات والتبصر بها، ويأتي مقاربا للتصحيح استنادا إلى هذا التبصر والتعرف على الظروف المحيطة بكل سيناريو، ويساعد هذا على وضع استراتيجيات مناسبة لكل موقف.

فللتحليل الاستراتيجي العديد من الأدوات التي لها أهمية كبيرة في مساعدة المنظمة في تحليل وتقييم مركزها التنافسي وتحديد مدى نجاعتها في المجال الذي تنشط فيه مقارنة بغيرها من المنظمات، وفي الأخير يمكننا القول إن التحليل الاستراتيجي يعتبر عامل مهم وله تأثير كبير في نجاح المنظمات.

المبحث الثاني: فحص البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الصناعة.

يعتمد نجاح وتطور أي منظمة على مدى درايتها ودراستها للعوامل البيئية الخارجية المؤثرة على نشاطها، والاستفادة من ذلك بمعرفة مدى تأثير كل منها، وهذا ما يساعد على تحقيق استقرار في بيئاتها خاصة الخارجية منها وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

سنتناول في هذا المطلب عدة تعاريف للبيئة الخارجية وكذا أهميتها بالنسبة للمنظمة.

أولا: مفهوم البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية بأنها: " تتمثل في القوى و الأحداث التي تتبادل العلاقة و التأثير مع منظمات المختلفة ولا تختلف منظمة دون أخرى بل تؤثر على جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، و تضم البيئة السياسية و الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية و لا يمكن للمنظمة أن تتغاضى عنها لأنها على مساس مباشر و يومي معها.¹

¹ بطاهر بختة، نفس المرجع السابق، ص 19.

و هناك من يراها: "تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات مثل الفرص و التهديدات و هي تقع خارج حدود التنظيم والمنظمة ليست تحت سيطرة و رقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، حيث تحتوي على عنصرين أو مجموعتين هما: البيئة العامة و البيئة الخاصة أو بيئة العمل".¹

و يرى عبد العزيز صالح بأنها: "تتضمن كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل مع عملها و تؤدي إلى دعمه أو عرقلة".²

و ينظر إليها: "مجموعة القوى و المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال و أنشطة المنظمة، و لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، و من أمثلتها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء و الموردين، و تنقسم هذه العوامل إلى قسمين هما بيئة عامة و أخرى خاصة".³

و تعرف أيضا: "بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، و تتعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها، و تشمل العملاء، و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، و المنافسين، و جماعات التأثير أو الضغط المتواجد بالبيئة العامة أو الخاصة، و من ثم البيئة الخاصة للمنظمة تتضمن مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة و رقابة المنظمة و ذات تأثير على قراراتها و أدائها و نتائج أعمالها، من خلال ما تتضمنه هذه البيئة و ما ينتج عنها من فرص و قيود و تهديدات".⁴

كما أنه هناك من يعرفها أنها: هي العناصر و المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالاجتماع عامة و في مجالات العمل خاصة. و تنقسم إلى:

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة أولى، الأردن: عمان، 2013، ص171.

² عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، طبعة 1، دار الميسرة، الأردن، 2004، ص145.

³ عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص22.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص203.

البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة¹

ثانياً: أهمية دراسة البيئة الخارجية

لدراسة و تقييم العوامل البيئية أهمية كبيرة تتمثل في العديد من النقاط أهمها:²

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فالمنظمة تضع أهدافها، أو تعدلها بحسب نتائج دراسات البيئة الخارجية التي تساعد في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها في توفير المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية أو الإنتاجية المطلوبة وهكذا.
- أشكال السلوك وأنماط القيم والعادات والتقاليد: تسهم تلك الدراسات في تحديد أنماط السلوك الاستهلاكي والإنتاجي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ومواقيت إنتاجها وتسويقها ودراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية،... الخ.
- تحديد طرق الاستفادة من الموارد المتاحة منها، وكيف يمكن أن تحقق تلك الاستفادة من طرف المنظمة.
- تحديد مجالات المعاملات المتاحة ونطاق السوق المرتقب أمامها، سواء ما يتعلق بـ (أساليب وشروط الدفع، وخصائص المنتجات المسموح بها، السلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية، أو القانونية، أو الأخلاقية).
- تحديد علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تساعد في عملياتها وأنشطتها.
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.

¹ مقال بعنوان: ماذا نعني بالبيئة الخارجية للمنظمة وما هي الأبعاد الأهم في هذه البيئة بالنسبة للأداء الموارد البشرية،

تاريخ الاطلاع عليها يوم: 2020/03/19 على الموقع: <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/287958>

² بطاهر بخته، مرجع سبق ذكره، ص 20.

و هناك من يرى أن دراسة وتقييم العوامل البيئية تساعد في تمكين المنظمة للتعرف على الأبعاد التالية:¹

- الأهداف التي يجب تحقيقها.

- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.

- تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة.

- تحديد سمات المجتمع والجمهور التي تتعامل معها المنظمة.

- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات.

المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة بينما الثانية فتؤثر تأثيراً مباشراً على العمليات التشغيلية للمنظمة.

حيث تشمل البيئة العامة للمنظمة متغيرات البيئة الاجتماعية والفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية والطبيعية والدولية، أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين والمستهلكين والمنظمات الحكومية والموردين والنقابات المهنية والعمالية.

وظهر مكون ثالث للبيئة الخارجية وهو البيئة الصناعية أو (قوى التنافس) وسنشرح كل منها بما يلي:

¹ مقال بعنوان: ماذا نعني بالبيئة الخارجية للمنظمة وما هي الأبعاد الأهم في هذه البيئة بالنسبة لأداء الموارد البشرية،

تاريخ الاطلاع عليها يوم: 2020/03/19 على الموقع: <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/287958>

أولاً: البيئة العامة: Societal Environment

تشير البيئة الخارجية العامة على مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والتكنولوجية التي تعمل المنظمة في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة وأبعادها تتمثل في الآتي:

1 - المتغيرات الاقتصادية: و تتمثل هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص و توجيهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسات و هي تتبع استراتيجيات مختلفة كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية و المرتكزات المرتبطة بها متمثلة في الناتج القومي الإجمالي و معدل الدخل القومي و معدل النمو الاقتصادي و متوسط دخل الفرد الميزان التجاري، أسعار المواد الأولية، أسعار الفائدة والسياسات النقدية و المالية و غيرها.¹

كما يراها آخرون أنها عبارة عن تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة و أثره في البيئة الاقتصادية التي تعمل المنظمة فيها والتي تؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجياتها و سنوجز فيما يلي توضيحاً لأهم هذه العوامل الاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في أداء و ربحية منظمات الأعمال.²

- معدل النمو الاقتصادي: إن التوسع في إنفاق المستهلكين ناتج عن ارتفاع في معدل النمو الاقتصادي والذي لديه تأثير مباشر على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، وبالتالي فإنها تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة، بحيث أن هذه المنظمات تجد لديها الفرصة للتوسع في أنشطتها.

- الميزان التجاري: فكل الدول تسعى إلى تحقيق فائض في ميزانها التجاري الذي يعبر عن الفرق بين صادراتها و وارداتها، إذ يعتبر أحد المكونات الهامة لميزان المدفوعات، ولديه العديد من استراتيجيات التي يتبعها لمنع استيراد أنواع محددة من السلع بغرض حماية لبعض السلع من الخارج وتشجيع الصناعة المحلية.

- معدلات الفائدة: تؤثر معدلات الفوائد على قرارات الاستراتيجية والاستثمارية للمنظمة، حيث أن المعدلات القصيرة أو الطويلة الأمد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار النشر، الأردن، طبعة أولى، 2007، ص 260.

² صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 110.

- **معدلات التضخم:** إذ استمر التضخم بالزيادة فإن التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح محفوظا بالمخاطر، إذ تخلق معدلات التضخم حالات عدم الاستقرار في الاقتصاد، فهو يولد قيود على بعض منظمات الأعمال.

وكل من هذه العوامل سألفة الذكر قد تساعد أو تقلل من مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها و لنجاح استراتيجياتها من عدمها، و أن التغير في أي من العوامل قد يمثل فرصة لمنظمة ما، بينما يمثل تهديدا لغيرها.¹

2 - المتغيرات القانونية والسياسية:

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة أو الحكومة وكذلك طبيعة العلاقة بين المنظمة والأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية.

وهي تتصف حاليا بعدة صفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وخلافه، والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي بها مثل قوانين حماية البيئة من التلوث وقوانين منح التسهيلات والقروض والإعفاءات

و تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا أو متوقعا لمنتجاتها أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص.²

3 - متغيرات اجتماعية وثقافية:

مثل التغير في نمط المعيشة والتوقعات المهنية، أنشطة المستهلك معدل تكوين الأسرة ومعدل النمو السكاني، معدلات الوفيات والمواليد، التوزيع العمري للسكان... إلخ.

¹ هاني عرب، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، الموقع الإلكتروني www.rsscs.info، 2008، ص22.

² عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

و هناك من يرى أن المتغيرات الاجتماعية تشتمل على القيم و القواعد و الممارسات للعاملين و تركيبة السكان و المستوى التعليمي إذ تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم على المنظمات خاصة و ان أثرها يكون في جانب الطلب على المنتجات المنظمة، و عند دراسة المتغيرات الاجتماعية يلاحظ ما يلي:¹

- **الزيادة السكانية:** تساهم في فتح أسواق جديدة للمنظمة نتيجة ارتفاع عدد السكان وتنوع حاجاتهم التي تمثل فرصا لبعض منظمات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة أعداد المواليد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات.

- **خروج المرأة للعمل:** يزيد من الطلب على بعض المنتجات الجاهزة التي تمكن المرأة من القيام بدورها الجديد، زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية، زيادة دخل الأسرة.

- **زيادة مستوى التعليم:** أدى إلى زيادة الوعي لدى المستهلكين وزيادة طموحاتهم والتطلعات أفراد نحو توفير بيئة عمل جيدة ومستقرة مما يؤدي إلى زيادة الدخول والطلب لدى المنظمات.

4 - متغيرات فنية تكنولوجية: وتشمل الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز العمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية ونأخذ على سبيل المثال:

- ظهور منتجات وخدمات جديدة؛

- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام واستخدامات هذه المواد... الخ؛

- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية.²

5 - المتغيرات الدولية (السياسية، الاقتصادية والثقافية):

فدخول الدولة في تجمعات اقتصادية معينة (اتحاد أوروبي، و اتحاد دول جنوب شرق آسيا) أو أحلاف عسكرية أو زيادة اتجاه الدول نحو تكتلات اقتصادية دولية قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المنظمات أو يخلق

¹ بطاهر بخته، مرجع سبق ذكره، ص22.

² عبد السلام أبو قحف، الأساسيات الإدارية الاستراتيجية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص116.

تهديدات لهذه المنظمات مثلا صعوبة دخول هذه الأسواق نتيجة ارتفاع حدة القيود الجمركية على الواردات لهذه الدول، كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه ارتفاع في أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج بعض السلع، فمثلا اتفاق دول منظمة OPEC (اتحاد الدول المصدرة للبترو ل) على رفع أسعار البترول الخام أو تخفيض نسبة إنتاجه تترتب عليه ارتفاع معظم السلع كالسيارات وجميع السلع التي يمثل البلاستيك فيها مادة خام أساسية وهكذا.

كما أن الاختلافات في الثقافة (العادات، اللغة، التقاليد... إلخ) قد يترتب عليه صعوبة بالاستثمار المباشر أو غير المباشر المتمثل في التصدير أو تراخيص الإنتاجية و ذلك عن طريق تنمية الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمنظمة التي ترغب في غزو الأسواق الأجنبية.¹

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة The Task Environment

إن كون المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية ولأن هذه الأخيرة يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المؤسسات أو أن تكون بيئة خاصة لمؤسسات بذاتها دون غيرها من المؤسسات الأخرى.

لذلك فإن البيئة الخاصة أو البيئة المهمة تتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي يجب أن تؤخذ بأهمية كبيرة.

ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج والخدمة، ويتمثل الهدف الأساسي في تحليل بيئة الصناعة أو النشاط في تحديد درجة الجاذبية للمنتجين الحاليين والمتوقعين، ويقصد بجاذبية الصناعة أو النشاط، إمكانية تحقيق الربح في الصناعة أو النشاط مقاسا بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها.

و على الرغم من أن درجة جاذبية الصناعة تمثل أحد الأسس الهامة لقرارات الاستثمار التي يتخذها جميع المنافسين، إلا أن تلك القرارات تتوقف كذلك على الوزن النسبي لنقاط القوة أو الضعف التي يمتلكها كل منافس في مواجهة الآخرين، و تتمثل أبعادها فيما يلي:²

¹ عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع السابق، ص 119.

² بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

1 - الحجم الحالي والمتوقع للصناعة أو النشاط:

عند قياس حجم الصناعة أو النشاط، فإنه من الضروري تحديد ذلك الجزء من السوق الذي يمثله احتياجاتها الذاتية، فمعرفة حجم الصناعة أو النشاط لا يساعد على معرفة الحصة السوقية للمنافسين المختلفين فحسب، ولكنه يخدم كذلك تقييم فرص الاستثمار، بالإضافة إلى معرفة الحجم الحالي للصناعة، فإنه غالباً من المفيد الأخذ بعين الاعتبار الأسواق المحتملة.

2 - هيكل الصناعة أو النشاط:

فلهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد الاستراتيجيات المحتملة و تحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة و التي من الممكن استخدامها بواسطة كل منشأة، كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، و تتوقف درجة جاذبية الصناعة إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة و على الرغم من أهمية القوى التي تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية... إلخ، إلا أنها تعتبر هامة من منظور نسبي حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة، و يتوقف الأمر في نهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة بصفة منفردة في مواجهة تلك القوى.

3 - تحليل هيكل التكاليف:

يجب التعرف على الأماكن التي تتحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة، و يؤدي الفهم العميق لهيكل التكاليف إلى إمكانية التعرف على عوامل النجاح صناعة في الحاضر و المستقبل، كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة، لهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المحتملة و الممكن استخدامها بواسطة كل منشأة و على الرغم من أهمية القوى التي تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية... إلخ. إلا أنها تعتبر هامة من منظور نسبي حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة، و يتوقف الأمر في النهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة بصفة منفردة في مواجهة تلك القوى.

4 - نظم التوزيع:

هناك ثلاث قضايا استراتيجية لتحليل نظم التوزيع تتمثل فيما يلي:

✓ ما هي اتجاهات قنوات ومنافع التوزيع؟ أي ما هي القنوات التي تزداد أهميتها؟

✓ ما هي قنوات التوزيع البديلة؟ وما هي القنوات الجديدة المتوقع بروزها؟

5. اتجاهات التطور والتغير في الصناعة:

ويتمثل هذا الجانب في تحليل الاتجاهات أو الأحداث التي تبرز وتكون لها تأثير في تكوين اتجاهات جديدة للنمو أو رصد النواحي الجاذبة في الصناعة، وكذلك العوامل التي تحكم النجاح في المستقبل، أو في تغيير العوامل الحاكمة للصناعة حالياً.

ثالثاً: بيئة التشغيل (القوى الخمس للتنافس)

ستظل عملية و تحليل البيئة و عمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه الإدارة أو القيادة في المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها و حشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئي العمل الداخلية و الخارجية، وعن طريق اغتنام الفرص و التقليل من تأثير التهديدات الخارجية للمؤسسة و التي قد تنشأ من المنافسين أو العملاء أو غيرها من القوى الموجودة في السوق حيث يجب على المؤسسات أن تعمل على ترشيد استغلال نقاط القوة لديها و إيجاد الحلول المناسبة و السريعة لنقاط الضعف، ومن أهم القوى المؤثرة على المؤسسات حسب تحليل بورتر للقوى الخمس و هو عبارة عن إطار يستخدم لتحليل ما يهدف إلى تطوير استراتيجيات للأعمال التجارية فيما تم وضعه من قبل " مايكل بورتر بجامعة هارفارد عام 1979 " ، حيث يستخدم هذا الإطار التحليل مفاهيم طورت في العلوم الاقتصادية للمنظمات الصناعية ليتم استخلاص القوى الخمس التي تحدد شدة المنافسة في السوق التجاري والصناعي و بالتالي يحدد مدى جاذبية ذلك السوق. و التي يقصد بها الربحية الإجمالية التي يمكن للشركة إدراكها في تلك الصناعة، فالصناعة غير الجاذبة هي تلك الصناعة التي تعمل فيها القوى الخمس بالإجمال على خفض الربحية الإجمالية، تتألف القوى الخمس لبورتر من:¹

✓ **تهديد المنتجات البديلة:** إن عملية ظهور منتجات جديدة قد تكون تهديدا للمنظمات التي تنتج منتجات

شبيهة حيث أدى التطور في الاتصالات والانترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل: التعليم الإلكتروني،

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

والبنوك الإلكترونية وغيرها مما أثر على كثير من الشركات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى ضياعها أو ضعفها أو موتها.

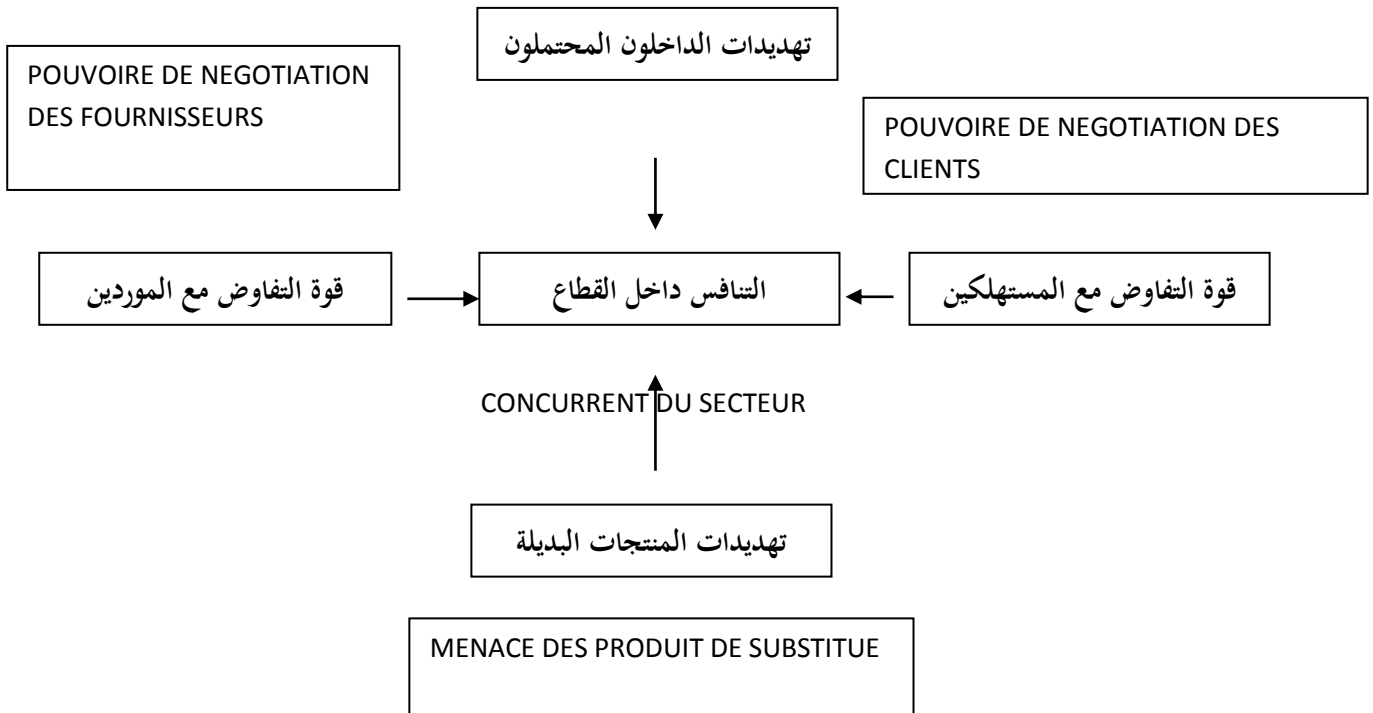
✓ التهديد من دخول منافسين جدد: وهذا أمر طبيعي أن عملية زيادة المنافسين في السوق قد تؤثر على العائدات والأرباح للمنظمات.

✓ حدة المنافسة من الخصوم: إن وجود منظمات منافسة له أثر كبير على عائدات المنظمات.

✓ القوة التفاوضية للعملاء: إن كثير من العملاء يصر على التفاوض من أجل إجراء تغيير إما في السعر أو وقت التسليم أو طريقة التسليم... الخ مما قد يشكل تهديدا وعبئا إضافيا على المنظمات.

✓ القوة التفاوضية للموردين: كما أن هناك خطر الموردين الذين يعملون على تزويد المنظمات بالمواد الخام، فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها... الخ مما قد يشكل خطرا على المنظمة.

الشكل التالي رقم 1 - 5 : القوى الخمس لمايكل بورتر



Source : Michel Porter ,l'avantage concurrentielle,dunod,Belgique,oct2003.P15.

المطلب الثالث: المحددات التي تحكم البيئة الخارجية وخطوات تحليلها

يعتبر التحليل البيئي أمراً مهماً لتطوير ميزة تنافسية مستدامة و تحديد الفرص و التهديدات.¹ و فيما يلي سنوضح المحددات التي تحكم البيئة الخارجية و خطوات تحليلها.

أولاً: المحددات التي تحكم البيئة الخارجية

هناك العديد من العوامل و المحددات التي تحكم البيئة الخارجية من أهمها نذكر ما يلي:²

1 - تغير أو ثبات العوامل البيئية

إلى جانب تعدد العوامل وتشابكها فإن مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها تؤثر في كفاءة التحليل، وكلما كانت العوامل سريعة التغير كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً، وقد تتسم العوامل البيئية بالتنوع والتعدد لكنها ثابتة أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيفاً، فيكون التحليل أيسر وبالتالي أكفأ.

2 - تعدد وتنوع العوامل البيئية

تتوقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كلما كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب فنية ورياضية وإحصائية مستحدثة لإتمام التحليل، ويجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة.

3 - تكلفة الحصول على المعلومات البيئية

يضاف إلى العوامل السابقة التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة ذلك أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.

¹ Ihssan YUKSEL, Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analyses, ذكره International Journal of Business and Management, Vol.7, No, 24, Canadian center of Science and Education, 2012, P53.

² نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 81.

4. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات

تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية، والعكس صحيح إذ لا يمكن استخلاص النتائج من البيانات الخام دون تحليلها.

ثانياً: خطوات تحليل البيئة الخارجية

فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات البيئة الخارجية وأهم المحددات التي تحكمها، لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض من وراء التشخيص الاستراتيجي، إلا ما زالت هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة والناجمة عن قيامها بدراسة البيئة الخارجية، وسنتناول هذه الخطوات فيما يلي:

1. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية:

هناك العديد من المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة المحيطة بالمنظمة، وهذه الخطوة ليست سهلة و تحتاج مجهود منظم في البحث، و تتم هذه العملية بمجموعة مراحل:¹

1.1. كيف يتم تحديد المعلومات المطلوبة:

ويتم ذلك من خلال العديد من الأساليب تتمثل في التقارير التي يعدها ويقدمها المدراء، والمناقشات بين المديرين، العصف الذهني، دلفي، السيناريوهات، الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية).

1.2. تحديد نوعية المعلومة المطلوبة: المعلومات البيئية عن الصناعة: الموردون، العملاء، المنافسون، عن

الاقتصاد: الدخل، الضرائب، الحالة الاقتصادية العامة (تضخم، أزمة)، معلومات عن العناصر الاجتماعية: التعليم، نسبة شغل المرأة... الخ.

1.3. التعرف على مصادر المعلومات: هناك مصادر كثيرة لجمع المعلومات نذكر منها:

✓ الوزارات: وزارة الزراعة، التجارة، التموين، الاقتصاد، التخطيط؛

✓ المجالات العلمية في الإدارة والتسويق والاقتصاد؛

✓ مراكز البحث العلمي؛

¹ الشريف بقة وفايزة محلب، مرجع سبق ذكره، ص 138.

✓ أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة.

1. 4 - الحصول على المعلومات واستغلالها: يجب تخصيص افراد ولو مؤقتا للاتصال بالمصادر السابقة والحصول

على المعلومات المطلوبة، وحفظها وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التشخيص الاستراتيجي.

والمعلومة قد تكون آنية، كما يمكن أن تكون غير آنية وهذه الأخيرة تظهر باهظة التكلفة، فعند ظهور تكنولوجيا جديدة، وإذا كانت المؤسسة تحضر للدخول في سوق جديد، فيجب عليها أن تستعد لذلك.

ومن ابسط الطرق لاكتشاف الفرص والتهديدات البيئية هي استعراض المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو:

أ - يقوم مدير التحليل بتوفير البيانات الأساسية للمديرين، وفي شكل مناسب.

ب - يقوم المديرين بمناقشة هذه البيانات، أو تقديم تقارير عنها، على أن يكون التركيز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الإشارة عليها.

ج - التنبؤ أو وضع الاقتراحات، ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر في المؤسسة، وذلك في المستقبل، فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية، أمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، فإذا كانت اسعار المواد الخام سترتفع بنفس النسبة خلال الأعوام القادمة، فنحن هنا على درجة عالية من التأكد، وذلك لتوفر بيانات ولطبيعتها الكمية.

أم في ظروف عدم التأكد، حيث تكون المعلومات غير كاملة أو غير واضحة أو غير كمية، فلا حيلة أمامنا إلا أن نفترض شكل معين لعنصر معين في المستقبل.

إن القيام بالخطوات السابقة يساعد المديرين كثيرا في التعرف على الفرص المتاحة أمام المنظمة وعلى التهديدات الموجودة في البيئة.¹

¹ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005، ص 67.

2 - تشخيص الفرص والتهديدات:

2.1. الفرصة حسب (Kotler): تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بكيفية تؤدي إلى تحقيق عائد (الحاجة يمكن أن تحققها المؤسسة) إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة: هل هذه الفرص مرتبطة بنشاط المؤسسة؟ هل بإمكان المؤسسة أن تلبّيها؟ هل هذه الفرص تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟ هل تتطلب هذه الفرص تحويل نشاط المؤسسة؟ و الفرص قد تتعدد و لا يمكن حصرها في السوق مثل ما جاء به كوتلر على اعتبار أنه متخصص في التسويق فالفرص تكون في كثير من الأحيان مستترة و مرتبطة بمجالات متعددة و تعتمد على السبق في الوصول إليها و الانتفاع بها قبل الغير تقترن بوظائف المؤسسة كما تقترن بالمحيط الخارجي و هو ما يجسد المفهوم الواسع للفرص.¹

2.2. التهديد (Kotler): هي مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة و التي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة، فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون محصورا زمنيا، و قد يرتبط بوظيفة معينة، و قد يكون مرتبط بعوامل خارجة عن نطاق تدخل المؤسسة مثلا: إغراق السوق بصورة مفاجئة بمنتوج معين من طرف منافس معين يصعب على المؤسسة تحويل طرق انتاجها في المدى القصير، فكساد السلع و تراجع المبيعات يؤثر على العائد و يشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة.²

تقدم عملية تحليل الفرص و التهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، و ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات و تلك الفرص، مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات و ذلك بإتباع الخطوات التالية:³

✓ وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة والغرض هنا أن لا ننسى أو نترك أي عنصر من عناصر التهديدات و الفرص، و التي سبق جمع المعلومات عنها و اكتشافها، كما أن الغرض التمهيد لباقي الخطوات.

¹ الشريف بقة وفايزة محلب، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² نفسه، ص 139.

³ بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

✓ تحديد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد أثر كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير. فعلى سبيل المثال إذا استخدمنا مقياس من (100 درجة) لكل عنصر، فعلينا أن نحدد مدى تأثير كل عنصر بوضع درجة من 100 درجة. ويتم وضع الدرجة من طرف كل المديرين المشتركين في التحليل باستخدام طرق التنبؤ السابقة، ثم يؤخذ المتوسط الحسابي لدرجات المديرين لمثل: درجة التأثير لكل عنصر.

✓ تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة: ويعني هذا تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي. ويتم ذلك من خلال تقدير كل مدير مشترك في عملية التحليل لاحتمال حدوث العنصر، وذلك بوضع درجة من 100 درجة، كما أشرنا سابقا.

✓ وأخيرا تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث (أهمية العنصر = الأثر × احتمال الحدوث)، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماما أكثر من المؤسسة، وذلك باعتبار أن هذه الفرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه الفرص، أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه التهديدات.

ويمكن توضيح خطوات تحليل الفرص والتهديدات في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 - 6: خطوات تحليل الفرص والتهديدات

التهديدات والفرص	الأثر	الاحتمال	الأهمية = الأثر × احتمال الحدوث
التهديدات			
-1			
-2			
المجموع			
الفرص			
-1			
-2			
المجموع			

المصدر: أ.د. عماري عمار، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2003.

نأخذ بعين الاعتبار العنصر الذي له أهمية كبيرة ونقوم بتحليل هذا العنصر سواء كان فرصة أو تهديدا.

3 - كيفية استفادة المؤسسة من علاقاتها مع البيئة الخارجية:

إن المؤسسة تواجه في حياتها تعقيدات وعقبات لا بد لها من تخطيطها من أجل استمرارها وتطورها، ومما لا شك فيه أن تأثير القيود الناتجة عن المحيط الذي تنشط فيه، يلعب دورا كبيرا في المحافظة على بقائها وبالتالي تحقيق أهدافها.

و لذلك ومن أجل مواجهة تطور هذا المحيط، و مواجهة المنافسة و تطوير التكنولوجيا، فإنه لا بد على المؤسسة مراعاة و احترام مجموعة من القيود الناتجة عن محيطها و التي تتمثل فيما يلي:¹

3 - 1 - القيود في المجال التقني:

إن تخطيات التقنيين للإبداع والابتكار في مجال المنتجات مقيّد باحترام المعايير الموضوعية التي تخص الاستعمال الآمن للمنتجات والقدرة على استعمالها.

3 - 2 - القيود في المجال الصناعي:

إن قيام شخص معين بإنشاء مصنع في مكان معين أو توسيع مؤسسته، أو مصنعه الذي كان موجودا من قبل، يجعل السلطات العامة تتساءل حول ما إذا كان هذا المشروع لا يؤثر على الطبيعة أو يلوثها وبالتالي يلوث الهواء والماء والوسط المحيط به.

لذلك لا بد على هذا الشخص تقديم طلب بإنشاء هذا المصنع إلى البلدية التي يمكن أن تقبل أو ترفض إنشائه، وهذا يعتبر شيء مفروغ منه أمام المصالح الإدارية.

ولكون الدولة ملزمة بحماية المواطنين، فإنها تعمل على تفادي كل الأخطار التي يمكن أن تترتب على إنشاء أي مصنع في مكان معين، لأن هذا الأخير يعتبر مكان لعمل الأفراد، تبادل الطاقة، منتجات سامة، درجة حرارة مرتفعة.

فإذن نجد المعدات الصناعية خاضعة لقواعد صعبة تهدف إلى تحقيق الأمن للأفراد العاملين بالمؤسسة، وكذلك توقع الحوادث.

¹ بن واضح الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص 69.

لذلك فصانعي هذه المعدات يراعون المعايير التقنية المذكورة أعلاه في صنع منتجاتهم.

3.3 - القيود في المجال التجاري:

إن المسؤولين على البيع والتسويق يتميزون بتكوين وتفكير قانوني ضعيف، وذلك لا بد من الحذر عند إمضاء أي عقد مهما يكن محتواه، ومن أجل ذلك يجب استدعاء اختصاصي لقراءته، وهو إجراء ضروري للقيام بعقد البيع، وكذلك بالنسبة للذين يمكن أن يظهروا أثناء التوزيع، ما بعد البيع، الإشهار وغير ذلك.

3.4 - القيود في المجالات الاجتماعية والمالية والإدارية:

هناك عدة قوانين بالإضافة إلى القانون التجاري، فهناك قانون العمل، القانون العام للضرائب، المخطط المحاسبي، القانون المدني، قانون العقوبات وغير ذلك، ولا بد على مدير مصلحة الأفراد معرفة كل الإجراءات الخاصة بالقانون الاجتماعي كما يجب على المدير المالي والمحاسبي معرفة التغيرات فيما يخص الجباية وقوانينها، والمدراء الإداريين عليهم معرفة كل ما من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة بالوقوع في مشاكل أمام المحاكم كمختلف الملفات المتعلقة بعملها.

إذن كل هذه القيود المذكورة يجب مراعاتها من طرف المؤسسة من أجل أن تتمكن من مواجهة المحيط والمحافظة على بقائها واستمرارها.

ولكن هذا لا يكفي إنما يجب عليها العمل على تحقيق التوازن بين هذه القيود وتأثيرات المحيط مع متطلبات البقاء والتطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهدافها في مختلف المجالات.

بالإضافة إلى ذلك ربط كل هذا مع حاجات وتطلعات الأفراد، بحيث عند التقاء هذه العناصر الثلاث تعين المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها.

المبحث الثالث: فحص البيئة الداخلية

تختلف المنظمة على غيرها من المنظمات في ملكيتها لعناصر متميزة في جميع مجالاتها و أنشطتها الاقتصادية و الإدارية، و لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة و لذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع المنظمة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فالاستراتيجية الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة و ضعف المنظمة في أدائها الإداري أو الوظيفي، حيث تساعد عملية

التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تنمية و إيجاد عدد من البدائل الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة أو لتجنب المخاطر و التهديدات في البيئة الخارجية.

وبناء على ذلك سنعطي في هذا المبحث تحليلا للعوامل الداخلية للمنظمة حيث يمكن لها أن تقف على قدراتها وإمكانياتها المتاحة للتعاون مع قوى البيئة الخارجية.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

سنتناول في هذا المطلب مجموعة تعاريف للبيئة الداخلية وأهمية تحليلها بالنسبة للمنظمة.

أولاً: مفهوم البيئة الداخلية

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة.

و ينظر إليها أنها: " تشمل هذه إمكانات المنظمة و مواردها المالية و المادية و البشرية و المعنوية و التي يمكن تحويلها إلى أنشطة و أعمال إنتاجية و تسويقية".¹

كما تعرف بأنها: " تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، و تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمات الأعمال".²

كما يعني تحليل البيئة الداخلية ، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء ، مجالات القوة ومجالات الضعف ، بالإضافة إلى القيود ، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة ، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الاستراتيجية ، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها ، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن (12) المبيعات ، الإنتاج ، الأرباح ، التكاليف ، الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة ..³

¹ بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص30.

² الشريف بقة وفائزة محلب، مرجع سبق ذكره، ص139.

³ عماري عمار وبن واضح الهاشمي والقري عبد الرحمان، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، مداخلة الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، ص04.

وفقا لهذا التعريف فان البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي، الموارد، وثقافة المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكتسبها.

ثانيا: أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

على المنظمات الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، وأن تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بعملية تحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية التي تساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، وذلك بهدف بيان القوة و الضعف التي يتصف بها كل عامل من العوامل الداخلية، وبوجه عام فإن اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية التي تمثل خطوة هامة و ضرورية، وتمثل أهميتها فيما يلي: ¹

- 1 المساعدة على اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة مع تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية؛
- 2 المساعدة في قياس الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة؛
- 3 القيام بإيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال؛
- 4 تحديد و إيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطتها التغلب على نقاط الضعف و معالجتها أو تفاديها ببعض المنظمات؛²
- 5 تم حصرها وربطها في إطار إمكانيات استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وعلاج جوانب الضعف من ناحية، وبعناصر البيئة الخارجية العامة والتنافسية، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن جوانب القوة والضعف ترتبط في الأصل بعناصر البيئة الداخلية؛
- 6 تم الأخذ في الاعتبار أيضا أن جوانب الضعف قد يكون لها دلالتها و قيمتها الاستراتيجية، فجميع منظمات الأعمال تحاول دائما تركيز و تكثيف جهودها - نظرا لندرة (أو عدم توافر أو ارتفاع تكاليف الحصول على الموارد) على تقوية مركزها في السوق أو عملياتها الإنتاجية بصفة عامة وهنا نجد أن بعض المنظمات تعاني من جوانب ضعف مثلا في الموارد المالية بينما نجد أخرى لديها وفرة في هذه الموارد، ومن هنا يتطلب و يعتبر

¹ بطاهر بخته، مرجع سبق ذكره، ص31.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص188.

من صميم عملية الإدارة الاستراتيجية القيام بإعادة تخصيص الموارد بالمنظمات الأولى حتى يتسنى لها التخفيف من حدة أثر هذه المشكلة في مواجهة المنافسين (أي حتى لا تتعرض للهجوم من هذه الناحية من قلبهم)؛¹ إن الفائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر.

المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية

إن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها، إذن فالبيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال والتي من الممكن أن تصبح محمدا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة. ونجد أن البيئة الداخلية للمنظمة يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي والمحتوى المالي ولعملياتي حيث يضم المحتوى التنظيمي كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وثقافة المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكتسبها.

أولا: الهيكل التنظيمي:

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتنسيق جهود الأفراد و الأقسام وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة وتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وذلك من أجل إنجاز و تحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.²

يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار و العلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكليا في

¹ عبد السلام أبو قحف، الأساسيات الإدارية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 139، 138.

² سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال . دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006، ص 15.

خريطة تنظيمية وبالرغم من أنه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعاً في المنظمات¹. وسنذكر النماذج الأكثر شيوعاً فيما يلي:²

1. الهياكل البسيطة: وتصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه، و يتميز بالبساطة و عدم التعقيد وللارسمية، و تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري وذلك لمحدودية المستويات الإدارية، وغالبا ما يكون هذا النمط صفة المنظمات في المراحل الأولى للتأسيس، وفي المراحل التي يواجه فيها التنظيم ظروفًا معروفة و بيئة مستقرة حيث يمكن ضبط الأمور من قبل الإدارة المركزية، وفي مثل هذا النمط التنظيمي تتحدد المسؤوليات بسهولة وتكون الأهداف واضحة، و لكن مشاكل هذا النمط أنه لا يجدي مع التنظيمات الكبيرة التي هي سمة العصر.

2. الهياكل الوظيفية: تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المؤسسات المتوسطة الحجم .

و كان أول من نادى بهذا التنظيم و جربه فريدريك تايلور عام 1903، حيث قام آنذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي، و قد ساهم في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة كما انه يشجع روح التعاون بين العاملين، و يشترط أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص و لهم عمل في يختصون فيه، ومن أهم مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء و المختصين مما يساعد على إتقان العمل و يتميز أيضا هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل و التخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال هذا الجزء، و لكنه لم يلق هذا النوع من التنظيم قبولا في معظم منظمات الأعمال لأنه يحدث الازدواجية في السلطة، و إصدار الأوامر.

3. الهياكل المبنية على أقسام (الهيكال القطاعي): يتناسب مع المؤسسات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام.

وهذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل المشاكل المتعلقة بتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات، وغالبا ما تطبق المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكلًا تنظيميًا على أساس الأقسام الإنتاجية.

¹ عماري عمار وبن واضح الهاشمي و القرني عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص05.

² بطاهر بخته، مرجع سبق ذكره، ص38.

ويضم هذا التنظيم فرعين أساسيين، حيث كل فرع لديه مدير، وهو يتكون من ثلاث إدارات الإنتاج والتسويق والمالية، ولكل إدارة من هذه الإدارات لديها مدراء مختصين يجب أن يكون بينهم تنسيق في الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

4. الهيكل التنظيمي المركب (هيكل المصفوفة): يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقد خاصة على مستوى الأسواق.

وهذا التنظيم قد يكون خليطا من هياكل الأقسام والهيكل الوظيفي أو قد يأخذ أشكالا أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية، ويتناسب هذا النوع من الهياكل مع المنظمات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة.

فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها، وعند بناء الهيكل التنظيمي لأية منظمة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الميكانيكية الأخرى.

ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي: ¹

✓ **تحديد المسؤوليات وتحليلها:** ويتم وفقا لحجم العمل المتوقع، وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل.

✓ **تحديد الوظائف وتوصيفها:** وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.

✓ **الهدف الرئيسي للمنظمة:** أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخطته الاستراتيجية.

✓ **تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام:** حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

ثانيا: ثقافة المنظمة: تتكون من القيم و العادات و التقاليد و الأعوان و الشعارات و أنماط السلوك المقبولة و الرموز و الأساطير السائدة في المنظمة، و التي تؤثر على السلوك و التصرفات و الاتجاهات الذهنية للعاملين، و التي تؤثر على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، فمثلا قد تسود المنظمة ثقافة تتمثل في قيم الالتزام و الولاء و وضع

¹ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية، و الاعتقاد أن العمل عبادة، و أن من واجب الفرد اتقان عمله، و عليه أن يحافظ على الأمانة التي كلف بها، و ربما يسود في المنظمة قيم أخرى مغايرة تماما لهذا.

ولذا ينبغي اكتشاف هذه المكونات وإخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي فيها ووضع الخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي منها.

فالثقافة التي لا تشجع إبداء الآراء و عرض المقترحات، هي الثقافة التي لا تساعد على الابتكار و التطوير، و الثقافة التي ترفض التغيير تمثل نقطة ضعف و إبراز نقاطها، هي مقاومة التغيير و عدم الرغبة في تحمل الأخطار، و لذلك فإن تقييم الثقافة السائدة في المنظمة ككل يمكن أن يكشف الدعائم التي نستخدمها لوضع الاستراتيجيات كما يكشف عن النواحي التي ينبغي الاعتراف بها كنقاط ضعف لا يمكن القضاء عليها في الأجل القصير و أخذها في الحسبان عند وضع الاستراتيجية.¹

كما تعرف على أنها مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وتشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وادراكهم ومن ثم على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعات من الوظائف منها:²

- تضيف عناصر تساعد المنظمة على تعميق الاستقرار بها.
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمنظمة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة.

وقد أشار كل من بيتر ووترمان في كتابهما الواسع الانتشار البحث عن التميز أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا.

و على اختلاف الثقافات التنظيمية لمؤسسات فإنه يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:¹

¹ خديجة بوصالح و زهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016/2015، ص23.

² عماري عمار، بن واضح الهاشمي والقري عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص04.

- ✓ تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين والهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة؛
- ✓ تسهم في المحافظة على المصالح الشخصية، إذ تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين؛
- ✓ تعتبر كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، وتساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة؛
- ✓ تحدد سلوك العاملين كدليل ومرشد، وتعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة؛
- ✓ من خلال المشاركة بالقرارات تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء، وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ثالثا: الموارد:

هذه الموارد لا بد من توافرها لكي تساهم في تنشيط، وتفعيل، طاقات المنظمة، وإمكانيات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة، ويتطلب أن تحصل هذه المنظمة على مواردها، وتشمل: الموارد المالية، والطبيعية، البشرية، القدرات التكنولوجية، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها فهي الغذاء الفعال لاستمراريتها وصياغة (الاستراتيجية)، وتثبيت رسالتها وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ.

فالموارد التنظيمية، تضم " الموارد المادية" بالإضافة إلى الموارد الأخرى غير المادية، ولكن السؤال هنا، كيف نثمن ونقيم ونزن الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حاليا ومستقبلا، وفي إطار استراتيجية المنظمة، إن إنجاز هذه العملية، ليس بالأمر السهل تماما، فهو يتطلب بذل مجهود كبير من طرف المنظمة.²

و تشمل هذه الموارد عدة أنواع تتمثل فيما يلي:³

1- الموارد الملموسة (الموارد المالية): مثل السيولة ومصادر التمويل الفيزيائية مثل المعدات والمحلات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات المتوقع ومرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة.

2- الموارد غير الملموسة: فتشمل السمعة والاسم التجاري وقيمة الشركة في السوق التجاري وغيرها.

¹ بطاهر بخته، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

3- الموارد التقنية أو الفكرية: فتشمل على براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين.

4- الموارد البشرية: وتحتوي على كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقنونها ومعدلات الغياب وترك الخدمة وغيرها.

و بقدر ما تعلق الأمر لموارد غير الملموسة فقد جرت العادة بين المنظمات الأمريكية على عدم تضمينها في الميزانية العمومية على العكس من المنظمات الأوروبية التي غالباً ما تتضمن ميزانيتها العمومية فقرات معينة كالشهرة المكتسبة من عملية الاكتساب، نفقات البحث و التطوير الرأسمالية، و الملكية الفكرية (براءات الاختراع، العلامة التجارية، اسم السلعة)، أما بالنسبة للموارد الملموسة فإن الميزانية العمومية للمنظمة هي المؤشر الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه في التحديد الواضح و الدقيق لمدى استغلال هذه الموارد و إمكانية الاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة أمام المنظمة.

ويمكن القول أن موارد المنظمة ليست منتجة، بصورتها المنفردة و مهما كان نوعها، لذا يجب عليها أن تتكامل مع بعضها البعض، الأمر الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ما يعرف بالقابلية التنظيمية.

المطلب الثالث: خطوات ومدخل التحليل الداخلي

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحقّقه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الاستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي.

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم وتجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة، وتحليلها للكشف وتحديد مستويات الأداء وتبيان مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود.

أولاً: خطوات التحليل الاستراتيجي الداخلي:

قبل التعرف على مداخل التحليل الداخلي يجدر بنا التطرق إلى مراحل التحليل الاستراتيجي الداخلي المتمثلة فيما يلي:¹

1 - تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي: والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يوم يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

2 - اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة: بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة، نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذلك ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وأيضاً استخدام نسب الكفاءة وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

3 - تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف: إن إدراك نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.

ثانياً: مداخل التحليل الداخلي:

توصف عملية التحليل للبيئة الداخلية بأنها تكون خاضعة إلى تمييز داخلي حسب مستوى ونوع المدير الاستراتيجي والمتعارف عليه أنه لا يوجد اتفاق بين المديرين حول المقدرة المتميزة للمؤسسة، ويلاحظ أن كل مؤسسة تكون منفردة في كيفية تطوير واستخدام مزاياها التنافسية حيث تقوم المؤسسة بتشخيص تلك المزايا على أساس تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف)، وهذا التشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية يتطلب القيام بتحليل دقيق من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة عنها.

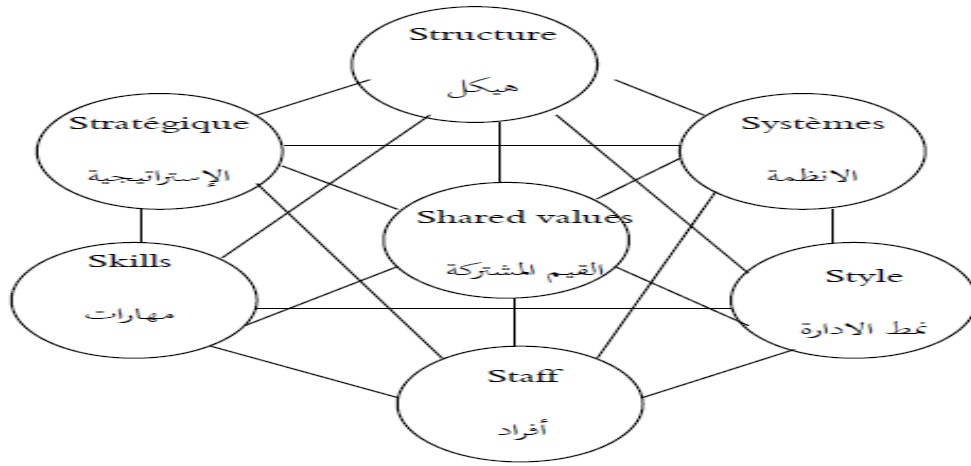
¹ الشريف بقة وفائزة محلب، مرجع سبق ذكره، ص 139، 140.

و يمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها:¹

1 - مدخل S - 7:

يتضمن هذا المدخل تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف ال (S) وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 - 7 : نموذج مدخل S - 7



Source : Theophilus Francis Gyepi –Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial-oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013, p93.

- القيم المشتركة (Shared values)

- إستراتيجية (Stratégique)

- هيكل (Structure)

- النظم (Systemes)

- الأفراد (Staff)

¹ Theophilus Francis Gyepi –Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial-oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013, p93.

- المهارات (Skills)

- نمط الإدارة (Style)

تجمع هذه المعلومات بطرق تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية و ذلك كما يلي: ¹

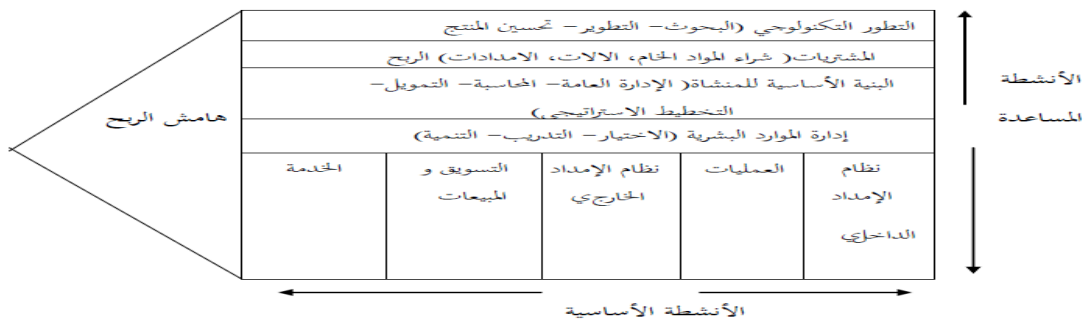
الطريقة الأولى: القيام بإعادة تكييف وتخفيض الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة وتخصيص الإدارة لموارد بنفس الطريقة التي يطبقها المنافسون مما لا يجعل هناك تغيير في المركز التنافسي، فإذاً يجب أن تتركز تلك الموارد في تلك المجالات التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية، حتى تستطيع أن تحقق ميزة استراتيجية.

الطريقة الثانية: أن تستخدم المؤسسة الاختلافات القائمة بينها وبين المنافسين لها وهنا مثلاً يتم استخدام التكنولوجيا وشبكة مبيعات المنتجات التي هي ليست في حالة منافسة مباشرة مع منتجات المنافسين.

الطريقة الثالثة: يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقاً جديدة أو نقود إلى منتجات جديدة.

2 - مدخل سلسلة القيمة: توضح سلسلة القيمة الخطوات التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في عرض تقييمها من قبل العميل على وجه التحديد، وهذا العرض هو نتيجة لسلسلة من فئتين من الأنشطة أو المهام الأساسية والداعمة

الشكل رقم 1 - 8: سلسلة القيمة في المنشأة



Source : Maratine maadani, karim said, **management et pilotage de la performance**, édition 1, collection 06, hachette supérieur, paris, juillet 2009,p23.

¹ سعد غالب ياسين تلخيص ربحي عبد القادر جدلي، الإدارة الإستراتيجية، طبعة 1، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998، ص13.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المنظمة قد تم تقسيمها إلى نشاطات أساسية وأخرى سائدة.

تتمثل النشاطات الأساسية فيما يلي:¹

- ✓ نظام الإمداد الداخلي: ويتضمن المواد الأولية التي تجري عليها العمليات التصنيعية ولاستلام وخزن وتوزيع المدخلات أو الأجزاء المكونة.
- ✓ نظام الإمداد الخارجي: نقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين، ويتعلق بمعالجة الطلبات.
- ✓ العمليات: وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.
- ✓ التسويق والمبيعات: إدارة العلاقات مع الزبائن المحتملين، وتنظيم عمليات البيع والتسعير.
- ✓ الخدمة: تتضمن خدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها الكثير من المنظمات بحكم طبيعة عملها، بالإضافة إلى الصيانة والتركيب.

أما النشاطات السائدة فإنها تتضمن ما يلي:

- ✓ البنية التحتية: وتشمل الشؤون القانونية والتخطيط المحاسبي والتمويل للهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة.
- ✓ إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب.
- ✓ التطور التكنولوجي: فمثلا المعرفة الفنية ومدخلات التكنولوجيا من المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في النظام الإمداد الداخلي أو التسويق ... الخ.
- ✓ المشتريات: وتتضمن هذه الأنشطة شراء الموارد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

وهناك ثلاث خطوات أساسية لإجراء تحليل سلسلة القيمة وهي:

- تحديد نقاط القوة التي تمد نشاطات المنظمة بالميزة التنافسية (مقدرة جوهرية) وأي منها يمكن أن تشكل نقطة ضعف في أدائها؛

¹ Jean-Charles Mathé, OP.cit, p29.

- وفي سبيل البحث عن طرق تمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية فإن الوظيفة ذاتها بالإمكان تأديتها بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة، مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (التسويق) وتكلفة نشاط آخر (الرقابة على الجودة)؛

- تحديد التداؤب بين سلاسل القيمة لوحدة الأعمال الاستراتيجية في المنظمة، مثلا إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في إنتاج وحدة أعمال استراتيجية بعملية الإنتاج بشكل منفرد.

3 - مدخل التحليل الوظيفي:

يتناول هذا المدخل تحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف، إذ يعتبر من أبسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية.

ووفقا لهذا المدخل فإن تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على الظروف الصناعية واتجاهات ومقارنات المنافسين، أي تحديد ما هي العوامل التي ساعدت في تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة، المالية. فالحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء الماضي لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي، من ناحية أخرى فإن تحليل الأداء الماضي للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد في استكشاف العوامل الاستراتيجية الداخلية.

ومن الناحية العملية، فإن اعتماد المنظمة على أحد أو بعض العوامل الداخلية لتنمية أو مراجعة الاستراتيجية، فإن المديرين قد يفضلون تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح الاستراتيجية، حيث يعني ذلك أن المديرين سوف يركزون جهودهم التحليلية على ما يسمى بالعوامل الاستراتيجية. وهي تلك القدرات الداخلية التي تعتبر حاکمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ يختلف الأهمية النسبية من صناعة إلى الأخرى ومن قطاع سوقي لأخر، وذلك باختلاف دورة حياة المنتج.

فهذا المدخل يركز على الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية، فهو يلفت نظر المديرين إليها بطريقة موضوعية.¹

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 2015.

4 - مدخل تحليل التأثير الربحي لاستراتيجية السوق PIMS

وقد تم القيام بدراسة معمقة استهدفت تحليل الخبرات الاستراتيجية بغية تحديد أي الاستراتيجيات تعطي أفضل عائد على استثمار أو التدفق النقدي وقد استهدفت هذه الدراسة في ظل أي ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط لثلاث آلاف وحدة أعمال استراتيجية خلال فترة ما بين عامين إلى اثني عشر عاما. وقد توصل الباحثين إلى تحديد تسعة عوامل استراتيجية تفسر نحو 80% من الاختلافات في الربحية بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. وقد لخصت الدراسة أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار، مقارنة بالوحدات ذات العائد المنخفض فيما يلي:¹

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول لإنتاج دولار من المبيعات)؛
- ارتفاع الحصة السوقية؛
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج؛
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة؛
- ارتفاع فعالية التشغيل؛
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

إن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي من الناحية العملية في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل كثافة الاستثمار الطاقة... الخ و على الرغم من ذلك فقد وجهت العديد من الانتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها، أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار و الحصة السوقية و الجودة النسبية للمنتج و استغلال الطاقة، تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير، و التي يمكن الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة و الضعف مقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة.

¹ Theophilus Francis Gyepi –Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial – oriented Research Organisation: Using Mckinsey 7SFramwork in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Science, Vol. 3, No. 9, September 2013, p94-97.

خلاصة الفصل:

إن التشخيص الاستراتيجي له أهمية بالغة في عملية تقييم مكانة المنظمة بين منافسيها، باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة، والتشخيص الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية الهدف منه هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة يمكن للمنظمة معرفة و اكتشاف نقاط قوة تساعد على اقتناص الفرص المتاحة، و نقاط ضعف تساعد على اجتناب تهديدات خارجية تقابلها.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

يعد التشخيص الاستراتيجي من المراحل المهمة في الإدارة الاستراتيجية والتي تهدف إلى تحقيق الغايات والأهداف بأعلى مستوى وهذا ما يستدعي التطوير والتحسين المستمر، وهو ما يتطلب من الإدارة الاستراتيجية مواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يتم مسحها كاملة من أجل معرفة نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا.

ولقد غدا الإبداع والابتكار من أهم مقومات التنمية والتطوير للمؤسسات، حيث أن للإبداع والابتكار دور هام في بناء المؤسسات وتطورها، فالمؤسسات التي لا تسعى إلى الإبداع والابتكار في عملها والتي لا تسعى إلى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، كما يمكن أن تميز هذا العصر عن غيره بالمتغيرات والتطورات الكثيرة والسريعة في مختلف الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية، هذا الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة تعمل على توفير التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به، كما يتطلب ذلك من المؤسسات أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة، وهذا يتطلب من كافة المؤسسات أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع والابتكار وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام، حيث لا يتحقق هذا إلا بوجود إدارة استراتيجية تعمل على تحقيق التشخيص الاستراتيجي الفعال الذي يخدم ويساعد على بناء مقومات الإبداع والابتكار وهذا ما سنحاول إيضاحه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع والابتكار.

المبحث الثاني: مفاتيح الإبداع والابتكار.

المبحث الثالث: مقومات الإبداع والابتكار وعلاقتها بالتشخيص الاستراتيجي

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع والابتكار

يشكل الإبداع والابتكار أهم رهانات المستقبل، ويعد مورداً استراتيجياً وعاملاً مميزاً في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كما يدعم الإبداع والابتكار قوة أي مؤسسة في تمييزها عن المؤسسات الأخرى، ولكونه يعد من أرقى أشكال النشاط والفعل الإنساني، فقد أصبح منذ خمسينات القرن العشرين معضلة مهمة في البحث العلمي للعديد من الدول والمؤسسات العالمية، انطلاقاً من كون الضرورة دعت إلى إبراز دور الطاقة المفكرة الخلاقة، وبالتالي ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والابتكار

إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity)، ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث أمثال القريطي، والسليمان قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفاً عن الأخرى، وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية، ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار، فقد أورد ابن منظر تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون.¹

أولاً: تطور نظرية الإبداع في الفكر التنظيمي

سيتم دراسة و تحليل نشأة و تطور نظرية الإبداع في الفكر الإداري و السلوكي، على النحو التالي:²

1. تزايد الاهتمام بالإبداع في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن العشرين، فقد ألمح (Ludngton) بالقول من أن بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى المؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1958)، حيث نوقش فيه الإبداع وتأثيره في إدارة الأعمال بالمنظمات. وفي نفس العام ظهرت نظرية الإبداع الأولى التي قدمها (Simon & March 1958) من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، بمعرفة الفجوة بين ما تقوم به، وما ينبغي أن تقوم به، و تبحث في خلق بدائل. كما أكدنا أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، وعدم ارتياح، وبحث ووعي، وخلق بدائل، ثم إبداع. وعادة ما تعزى فجوة الأداء إلى عوامل خارجية، مثل التغيير في الطلب، أو داخلية مثل وجود الصراعات وانخفاض الإنتاجية.

¹أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2012، ص 39.

²سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص 43.

2. جاءت نظرية (**Stalker & Burns**) في عام (1961) وهما يعدان أول من أكدوا أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وأن الأكثر ملائمة منها، هي تلك التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات، وذلك عبر نمطين أو شكلين من الهياكل الأول هو النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، و في النمط العضوي يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن تسهيل عملية تجميع المعلومات و معالجتها، و بالتالي خلق صورة مناسبة للإبداع تصب في صالح المؤسسة.

3. قدم (**Wilson**) في عام (1966) نظريته التي أوضح فيها أن عملية الإبداع تمر في ثلاث مراحل يصب هدفها في إدخال تغيرات أساسية في المؤسسة وهي، إدراك و فهم الحاجة للتغيير، اقتراح نوعية وكمية التغيير، ثم تبني التغيير وتطبيقه. وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية، وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة، فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل، كلما ازدادت المهمات الغير الرتيبة، مما يسهل إدراك الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل، وعدم ظهور تعارض في الأفكار، وتلعب الحوافز دورا إيجابيا في توليد الاقتراحات، وزيادة إسهامات أغلب أعضاء المؤسسة في الإبداع.

4. جاءت دراسة (**Lorsch & Lawrence**) في عام (1967) التي أكدت على طبيعة هيكل العلاقة البيئية - التكاملية بين الأقسام، ووجدا إن لها تأثيرا مهما في قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، و ذلك استنادا إلى تفسير المعيارية عن كيفية تحقيق النتيجة العملية أكثر من التوجه نحو الجوانب النظرية.

5. ظهرت للوجود نظرية حصاد القمح (**Havey of Mill**) و تحديدا في عام (1970)، و التي استفاد أصحابها من أفكار كل من (**Simon & March**)، (**Burns & Stalker**)، و انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية، والتي تعرف ب (القضية و المعالجات). وقد وصفوا طبيعة المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وأنواع المعالجات التي تطبقها من خلال:

- ❖ إدراك وفهم القضية أو المشكلة عن طريق ما تحتاجه من تصرف في مجابته (أي كيفية استجابة المنظمة).
- ❖ البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة.
- ❖ اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل).
- ❖ إعادة التحديد بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.
- ❖ سعي المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات جرى التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة).
- ❖ السعي لاستحضار الحلول الإبداعية التي لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية، أو غير العادية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

ولقد تناولت دراسة حصاد القمح العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، طبيعة التغيير التكنولوجي، والمجالات الرسمية في الاتصالات. فكلما زادت مثل هذه الضغوط، تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها.

6 - تعد نظرية (**Huge & Aiken**) التي جاءت في عام (1970) من أكثر النظريات شمولية، حيث تنازلت المراحل المختلفة في عملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثر فيه. ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وتوجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية واللامركزية، الرسمية واللا رسمية، الإنتاجية، الكفاءة، والرضا الوظيفي، وقد حددت مراحل الإبداع بما يأتي:

- ❖ مرحلة تقييم النظام، ومدى تحقيقه لأهدافه.
- ❖ مرحلة الإعداد في الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- ❖ مرحلة التطبيق بالبدء في إتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة تجاهه.
- ❖ مرحلة البرجة وهيكله السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تنسجم مع حالة الإبداع.

7 - توجّهت نظرية (**Zaltaman**) وزملائه في عام (1973) إلى الإبداع بوصفه عملية متكونة من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ويقع داخلهما خطوات جزئية تتناول فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي أو الشروع بالإبداع، والإبداع يمثل بمنظورهم عملية جماعية وليست فردية معتمدين بذلك على نظرية (**Huge & Aiken**) إل أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى مثل: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع، والمراحل التي وصفوها في نظريتهم كما أسلفنا هما اثنان: الأولى هي مرحلة البدء، وتتكون من الوعي المعرفي بالمشكلة، والتعرف على حالة الصراع الموجودة، ثم اتخاذ القرار المحدد حولها، وأما مرحلة التطبيق، فهي تتكون من جزأين الأولى تتناول التطبيق التجريبي، و الثانية التطبيق النهائي.

8 - لقد أشارت (**Currie, 1999,647**) إلى إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة وتحسين المنتج المستمر والتجهيز في وقت الطلب (**Just In Time**)، وأكدت الاهتمام بنوعية الإنتاج، التحسين المستمر، والإبداع، تخفيض الكلف المعتمدة على النشاط، وإعادة هندسة عمليات الأعمال التي ركزت على الأتمتة وضغوطات المنافسة، فلقد أكدت هذه النظرية على الكيفية التي تبتكر فيها المؤسسات منتجاتها الإبداعية.

9 - جاءت نظرية التركيز على إبداع العملية (**Process Innovation**) لرائدها الأول (**Devenpo**) في عام 1994، والتي ركزت على العملية وتحسينها، ثم تكاملت هذه بعد ذلك مع عمليات التعلم التنظيمي وصناعة المعرفة في المؤسسة.

11 - جاءت بعد ذلك عند منتصف التسعينات مبادرة أخرى، أطلق عليها تصميم ثلاثي الأبعاد بمساعدة الحاسوب، والتي ساعدت في حل المشكلات المبكرة، تبعتها مرحلة أخرى، هي استعمال الشركة الهندسية بمساعدة الحاسوب لتحديد المشكلات الوظيفية في عملية التطوير مبكراً.

12 - أما (Drucker 2001) فقد تناول الإبداع في نظريته بوصفها الطريقة التي يعتمدها رجل الأعمال أو المنظم لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم الموارد ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً، وصولاً لتطوير العلاقة بين رجل الأعمال هذا، والإبداع والميزة التنافسية في بيئة التنافسية الديناميكية، فالإبداع هنا سيكون قفزة من فوق المألوف نحو أرض جديدة، وأفق جديد للحقيقة غير العادية.

ثانياً: تعريف الإبداع والابتكار

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائماً، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل. ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار والإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر، وأن القادة المتميزين هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم والاستفادة من مواهبهم الإبداعية، واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات متجددة.

ويعتمد نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات على الإبداع، إذ لن يصبح للمؤسسات وجود إذا لم تتوفر لها الأفكار بشكل مستمر وسليم، ويواجه مديرو المؤسسات تحدياً رئيسياً، ألا وهو كيفية تحقيق الاستفادة من القدرات الفردية وتعزيزها بهدف الوصول إلى الابتكار والتميز المؤسسي.

فالإبداع أولاً عملية من خطوات وليس خطوة واحدة، ولا بد فيه من الجديد أما التقليد فلا يسمى إبداعاً، ولا يكفي التفكير بأمر جديد فهذا يسمى التفكير الإبداعي أو الابتكاري، وعندما يتم تنفيذه يسمى إبداعاً.¹ ولتعدد التعاريف الخاصة بالإبداع والابتكار وتداخلها مع مصطلحات أخرى سوف نحاول الإلمام بها من جميع الجوانب لغة واصطلاحاً.

1 - التعريف اللغوي للإبداع:

يعتبر الإبداع أحد شوارد اللغة العربية، ولم يرد ذكره شعراً أو نثراً إلا في مواقع محددة، ولم يدخل التيار الرئيسي للغة العربية بمفهومه المتعارف عليه الآن إلا في صدر الإسلام¹. فالمعنى اللغوي للإبداع مأخوذ من الفعل بدع، وبدع الشيء: أي أنشأه وبدأه على غير مثال سابق²، أي صياغة غير مسبوق لها.

¹ طارق محمد سويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص 15.

والبدعة كل مُخَدَّثَةٌ، وهي بدعتان: بدعة هدى، وبدعة ضلال في قوله صلى الله عليه وسلم: {وَكُلُّ مُخَدَّثَةٍ بَدْعَةٌ وَكُلُّ بَدْعَةٍ ضَلَالَةٌ وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّارِ}، (مسلم، أبو داود، النسائي، ابن ماجه، أحمد، الدارمي)، إنما يريد ما خالف أصول الشريعة و لم يوافق السنة³

وفي القرآن الكريم قال الله تعالى: { قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَيْتُمْ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُبِينٌ } . (سورة الأحقاف 9) أي ما كنت أول الرسل، و البديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء و إحدائه إياها وهو البديع قبل كل شيء كما قال تعالى: { بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ } (سورة البقرة 117).

أما في اللغة الإنجليزية يرتد أصل كلمة إبداع Creativity كما ورد في قاموس ويبستر Webster إلى المقطع اللاتيني Keri الذي يعني النمو وسبب النمو، و الفعل الإنجليزي Create يعني سبب المجهى أو الوجود أو إيجاده ليكون متحققا، و الصفة مبدع Creative تركز على القدرة الإبداعية Creative Ability أي من يتصف بهذا الوصف يكون مستحوذا على القدرات التي تجعله كفؤا لإنتاج عملا جديداً، كما أنه يكون مالكا للقوة و الدافع و الخيال.⁴

2- الإبداع اصطلاحا:

- ذكرت (Amabile) في دراستها أن الإبداع أمر حيوي للغاية لنجاح المؤسسات على المدى الطويل، لأن عالم الأعمال نادرا ما يكون ثابت ووتيرة التغيير في تسارع، وأن الإبداع ببساطة هو توليد أفكار جديدة مناسبة في أي مجال من مجالات النشاط البشري، من العلوم، والتعليم، والعمل و في الحياة اليومية، و يجب أن تكون مناسبة لحل مشكلة أو فرصة معروضة.⁵

- وعرفه (Shumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، و لقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة

¹حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا، 2008، ص 49.

²أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (68)، ص 216.

³بلقرع فاطنة، التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه لعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس مدية - الجزائر، 2017/2016، ص 67.

⁴نصري حنورة، الإبداع منظور تكاملي، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1997، ص 19.

⁵Teresa M. Amabile, **Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Long What You Do**, USA: California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997, p: 40

في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، فتح أو غزو سوق جديدة، تحقيق تنظيم جديد للصناعة.¹

- وعرفه كذلك (John M. Davis & Al) بأنه القدرة الفردية و الجماعية على توليد أفكار جديدة أو حل المشكلات بطرق يكون فيها الأشخاص لديهم القدرة على تغيير الطرق والأنشطة التي كانوا يعملون بها.²

و يرى كل من (Damanpour & Gopalakrishman) أن الإبداع هو عبارة عن البرامج والسياسات والأنظمة و المعدات و الخدمات، والمنتج، و السلوك أو الفكرة التي يتم تكييفها حديثا في المؤسسة.³

- كما عرفه سميث " إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل إن بينها علاقات".⁴

3 - تعريف الابتكار:

لقد اختلف العلماء والباحثون في تعريف الابتكار ويرجع اختلافهم لعدة أسباب أهمها: أن عملية الابتكار والإبداع عملية معقدة جدا، ذات وجوه متعددة، الاختلاف في طبيعة المعايير المستخدمة في تحديد هذين المفهومين، والاختلاف في الطرق المستخدمة في دراستهما...

ومن التعريفات الأجنبية المتاحة عن الابتكار نذكر منها:⁵

- يعرف تورانس (Torrance) التفكير الابتكاري بأنه عملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم هذه الأفكار، و اختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ و عرضها على الآخرين.

¹محمد فلاق، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية(Orange)، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة حالة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 - 19 ماي، 2011، ص 08.

²John M. Davis & Al, Creativity in learning Environment: Lessons From the CREANOVA project. Learning landscapes, Vol. 6, No. 1, Autumn 2012, p: 18.

³Hulya gundus, gonul kay, **Linking psychological empowerment individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry, business management dynamics**, Vol. 3, N° 10, Apr 2014, p: 5.

⁴طارق محمد سويدان و محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵مدحت محمد أبو بكر، التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 18.

- و يرى جيلفورد (Guilford) أن الابتكار هو تفكير تغييرى، كما يذكر شتاين (Stein) بأن الابتكار هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضي لدى مجموعة من الناس.

- كذلك يعرف كل من جيمس (James) و إيفانس (Evans) الابتكار بأنه القدرة على اكتشاف علاقات جديدة وتشكيل مفاهيم جديدة من مفهوميين أو أكثر موجودين قبل ذلك في العقل، فكل ابتكار يعتبر دمجاً جديداً للأفكار، المنتجات، الألوان، الكلمات وما إلى ذلك، و يؤدي الإبداع إلى اكتشافات علمية و منتجات ابتكارية جديدة وكل منها تحقق رضا لبعض احتياجات العنصر البشري.

- كما يقول الكسندرو روشكا: " إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه و أبعاد متعددة"¹.

و من التعريفات العربية المتاحة عن الابتكار نذكر منها:²

- يعرف محمد المفتي (1995) الابتكار بأنه عملية لها مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة وذلك في ظل مناخ داعم يسود الاتساق والتآلف بين مكوناته.

- و يرى منير كامل (1996) أن التفكير الابتكاري هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيع (الأصالة).

- ويعرف فتحى جروان (1999) الابتكار بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد - فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير - لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

من خلال التعاريف السابقة لكل من الإبداع والابتكار نجد مجموعة من النقاط المشتركة بينهما ألا وهي:

✓ نشاط عقلي وفكري؛

✓ الإحساس بمشكلة؛

✓ الحاجة إلى التغيير؛

✓ ناتج جديد غير مألوف؛

¹مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2018، ص 55.

²مدحت محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

✓ إشباع حاجة معينة.

ومنه يمكن القول أن الإبداع والابتكار وجهين لعملة واحدة كلاهما يصبان في نفس المجرى، لذلك سوف نعتمد في دراستنا هذه على فكرة أن الإبداع والابتكار كلمتين مترادفتين لا يمكن التمييز بينهما.

حيث ذكر (القريوتي) أن مفاهيم الإبداع والابتكار تستعمل كمترادفات وتعني جميعا الإتيان بشيء جديد، حيث اعتبر أنهما يشيران إلى الشيء ذاته، ويؤيد هذا كذلك (طارق السويدان وأكرم العدلوني أن الابتكار له نفس معنى الإبداع.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن الإبداع هو الخروج عن المألوف أو كل جديد أو تجديد القديم بهدف حل مشكلة معينة لدى الأفراد والمؤسسة سواء أكان فكرة أو سلوكا أو منتج جديد أو أسلوب عمل أو دخول سوق جديد يترتب عليه التغيير في بيئة المؤسسة.

رغم تعدد التعاريف للإبداع و الابتكار إلا أنها ركزت على مجموعة من الخصائص وهي:²

حدد (Drucker) خمس خصائص للإبداع انطلاقا من قناعته بأن الإبداع ما هو إلا تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات وهذه الخصائص هي:

✓ الإبداع حالة تبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛

✓ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لذا يحتاج لقدرات متميزة من الملاحظة والاستماع؛

✓ الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع احتياجات أو رغبات بعينها وبأسهل نتائج ممكنة؛

✓ الإبداع الفعال يخضع للتقويم والتخريب فيبدأ الإبداع دائما صغير ثم يتطور مرحليا؛

✓ محصلة الإبداع الفعال الوصول للقيادة والصدارة والتميز، فلن يصل العمل الإبداعي في الأغلب إلى نتيجة إبداعية إذا لم يكن يطمح هذا الجهد منذ البداية إلى موقع القيادة والتميز.

ويرى كل من (كينج و اندرسون) بأن الإبداع لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص:³

✓ الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة؛

¹طارق السويدان وأكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

²بلقرع فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³بلقرع فاطنة، نفس المرجع السابق، ص 72.

- ✓ لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة، المؤسسة ككل) حتى ولو لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه؛
- ✓ يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً؛
- ✓ يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمؤسسة؛
- ✓ يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.

وبالتالي فالإبداع لا بد فيه من الجديد أما التقليد فلا يسمى إبداعاً، والإبداع في حقيقته هو لله وحده فقط، وأما نحن البشر فكل ما تعلمه عقولنا هو تجميع لأشياء نعرفها مسبقاً لنشكل منها أمراً جديداً اصطلاحاً أن نسميه إبداعاً. وتعريفنا للإبداع والابتكار هو: الإتيان بكل ما هو جديد سواء فكرة أو منتج أو طريقة إنتاج أو مورد جديد أو سوق جديد أو أسلوب تسويق جديد، يترتب عليه التغيير في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

ثالثاً: التداخل بين الإبداع والابتكار ومصطلحات قريبة منهما

على غرار أن الإبداع هو نفسه الابتكار نجد مجموعة من المصطلحات القريبة منهما والتي يمكن الخلط بينها واستعمالها في نفس الصياغ وحتى نزيل هذا اللبس نذكر البعض منها:

1 - مصطلحات ذات علاقة بالإبداع والابتكار:¹

- ✓ الخيال: هو التصور أو التوهم لشيء غير موجود وهو أول خطوات الإبداع.
- ✓ الابتكار: نفس معنى الإبداع.
- ✓ التجديد: إعادة استعمال شيء قديم بطريقة حديثة.
- ✓ الاختراع: الإبداع العلمي (طائرة، كمبيوتر).
- ✓ الاكتشاف: كشف شيء موجود في الطبيعة وكيفية استعماله وتصنيعه (الكهرباء، المغناطيس...).
- ✓ الذكاء: سرعة الفهم والاستنتاج.
- ✓ الخاطرة: ما يمر بالبال من أفكار دون تدقيق.
- ✓ الفكرة: أعمال العقل فيما يمر بالبال لتفصيله.
- ✓ الموهبة: قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.

2 - علاقة الإبداع بالبحث والتطوير:

¹ طارق السويدان وأكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

البحث والتطوير هو عبارة عن كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.¹

الإبداع يعتبر ثمرة البحث والتطوير، وهذا الأخير مفهومه أوسع ليس بالضرورة أن يؤدي إلى الإبداع، أو بمعنى آخر من بين أهدافه الإبداع، فالبحث والتطوير يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة تشكل إبداعاً، لذلك فالدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على البحث والتطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبرة عن الإبداع.²

3 - علاقة الإبداع بالموهبة:

وهي مقدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية، والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن.³

حيث اعتبر (خلف)⁴ أن مفهومي الموهبة والابتكار مكملان أحدهما للآخر، فالموهوب يوجد لديه ابتكار والابتكار في حد ذاته يعتبر موهبة، وان مفهوم الموهبة يعد أكثر شمولية من الابتكار الذي يشمل التفوق العقلي والتحصيل المميز والقدرات والمهارات الخاصة التي قد لا تتطلب قدراً عالياً من التفوق العقلي بمفهومه العام.

4 - علاقة الإبداع بالتغيير:

لم تقتصر جهود الباحثين على محاولة تحديد العلاقة بين الإبداع ومفاهيم البحث والتطوير والموهبة، بل امتدت لتشمل تحديد العلاقة بينه وبين مفهوم التغيير، إذ يعتقد نايستروم (1979) أن الإبداع يمثل رؤية جديدة تقود إلى أفضل الطرق للتعامل مع الواقع، وهذا التعريف في اعتقاده يشير إلى أن الإبداع يتضمن تغييراً حاداً أو غير متدرج بالنسبة للوضع الراهن، وهو يتفق في جوهره مع الفكرة الأساسية لجيلفورد (1950) من أن الإبداع تفكير تغيير ذلك أن تنفيذ التغيير في اعتقادهم يتطلب طرقاً أو وسائل إبداعية لضمان نجاح التنفيذ.⁵

¹ بلقرع فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، الجزائر، جامعة قسنطينة -2، 2013/2012، ص 133.

³ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008، ص: 42.

⁴ عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص 34.

⁵ عبد الرحمان أحمد هيجان ، نفس المرجع السابق، ص: 36.

مما سبق يمكننا القول بأن جهود الباحثين فيما يتعلق بإبراز العلاقة بين الإبداع والمفاهيم الأخرى تؤكد حقيقة هامة وهي أنه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين في إيضاح هذه العلاقة، وبالتالي فإن نظرتنا لهذه العلاقة علاقة تكاملية أكثر من كونها علاقة سبب ونتيجة في كل الأحوال والظروف.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية الإبداع والابتكار

الابتكار والإبداع لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، كما أن النظرة إلى الابتكار تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وعلى مستوى الدول أيضا، فقد أصبح الإبداع والابتكار معياراً يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وسوف نظهر هذه الأهمية في هذا المطلب مع التطرق لمختلف أنواعه وأهميته.

أولا: أنواع وتصنيفات الإبداع والابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك لخصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، فأول تصنيف للابتكار كان من طرف الرائد جوزيف شومبيتر سنة 1912 الذي أولى أهمية قصوى للابتكار وعلاقته بالتنمية، وقد قسم شومبيتر الابتكار إلى خمس أشكال كما يلي:¹

- ✓ إنتاج واستحداث سلع جديدة؛
- ✓ إدخال فنون وأساليب إنتاجية جديدة؛
- ✓ فتح منافذ وأسواق جديدة؛
- ✓ استخدام مدخلات ومواد أولية جديدة؛
- ✓ إنشاء مشروعات وتنظيمات جديدة.

كما اعتمد باحثون آخرون تصنيفات مختلفة للإبداع والابتكار معتمدين في ذلك على مجموعة من المعايير نذكر أهمها:

- تصنيف **Stewart** حيث صنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع وهي:²

1. ابتكارات كبيرة: **Macro innovation**

¹ أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945، قالمة. الجزائر، 2018/2017، ص 24.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

وتتعلق بالسلع الجديدة والتقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

2. ابتكارات أساسية: Innovation de Base

تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة (الإدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات).

3. ابتكارات التحسين: Innovation d'amélioration

ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

وهناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات في الآلات ومنتجات جديدة، وابتكارات غير متجسدة تظهر في الأفكار والنظريات والمفاهيم الجديدة، ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو:

- التصنيف حسب درجة التأثيرات المحدثة أو حسب كثافة الابتكار:¹

ونميز بين نوعيه حسب درجة التأثيرات التي يحدثها الابتكار، الابتكار الجذري والابتكار التحسيني (التدريجي) حيث أن كلا النوعين يمثلان مسارين متميزين أمام المؤسسة من أجل النمو والتوسع واستدامة الميزة التنافسية.

1. الابتكار الجذري: هو عملية متكاملة العناصر من إنتاج، تسويق وإدارة استراتيجية تؤدي إلى طرح سلعة أو خدمة مختلفة جذرياً عن تلك المعروفة في الأسواق، بحيث يجعل استثمارات ضخمة ومعامل وخطوط إنتاجية ومنتجات كثيرة خارج الاستخدام، كما أن مصادر تحقيقه محدودة، ولا يتحقق إلا في فترات زمنية طويلة ومتباعدة. فالابتكار لا يكون جذرياً إلا إذا نجحت عنه سلعة أو خدمة تحقق بعض الشروط التالية:

- ✓ إشباع حاجة لدى المشتريين لم يسبق إشباعها من قبل؛
- ✓ إشباع حاجة قائمة لدى المشتريين، ولكن بفاعلية تزيد 5 مرات عما عرفه هؤلاء المشترون من قبل؛
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عما هو سائد لدى المنتجين المنافسين؛
- ✓ تحقيق نجاح تسويقي وأرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل في الطرح الأول، أو أربعة أضعاف المتوقع في الطرح الثاني.

إذا توافرت الأربعة الشروط السابقة مجتمعة في إحدى السلع أو الخدمات المبتكرة، استحققت لقب "الابتكار الجذري" بمجادة، ومن أمثلة الابتكار الجذري نجد: طرح قارئ أقراص CD، تطوير الحاسب الشخصي مقارنة بالحاسبات العملاقة وإصدار الهواتف النقالة مقارنة بالهواتف السلكية.

¹ أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2. الابتكار التدريجي: ويسمى كذلك التحسين المتواصل، يقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبيا في المنتجات والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها، كإضافة رقائق متطورة في الالكترونيات، وزيادة سعة المحرك في السيارات والدراجات البخارية تدريجيا مع كل إصدار جديد لنفس الموديل مثل شركة تويوتا مما يساهم في تحسين الميزة التنافسية، وقد يأخذ التحسين العديد من الصور كإزالة كل أشكال التبذير والهدر في العملية الإنتاجية أو إضافة مزايا جديدة للمنتج الحالي أو تطوير تصميمه أو تحسين تعليبه واستخدامه.

ويتسم الابتكار التدريجي بالخصائص التالية:

✓ الابتكار التدريجي يمكن البدء به بما هو موجود وقائم، أي من التكنولوجيا والموارد والمعرفة الحالية

للمؤسسة، كما يعتبر الاتجاه الأكثر ملاءمة للقطاعات الصناعية شديدة التنافس وسريعة التغير؛

✓ الابتكار التدريجي يكون بطريقة مستمرة، لا يحمل ثروات هامة لكنه يفسر أرباح الانتاجية، زيادة

الحصص السوقية وتأثيرات الموضة؛

✓ يعتبر الابتكار التدريجي هو السبيل الوحيد للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نادرة الموارد.

ويرى **علي الشريف** أن الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة"¹.

غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقا قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو أنظمة، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل، بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني فيعني إدخال تعديلات أو تحسينات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.

وهناك تصنيفات أخرى وفقا لمجاله ووفقا لمصادره نذكر منها:²

وفقا لمجاله إلى صنفين هما:

1. إبداع إداري: وهو التغيير في هيكل المؤسسة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

2. إبداع تكنولوجي: تشمل طرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على

العملية الإنتاجية وإجراء تحسينات.

وفقا لمصادره إلى صنفين هما:

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

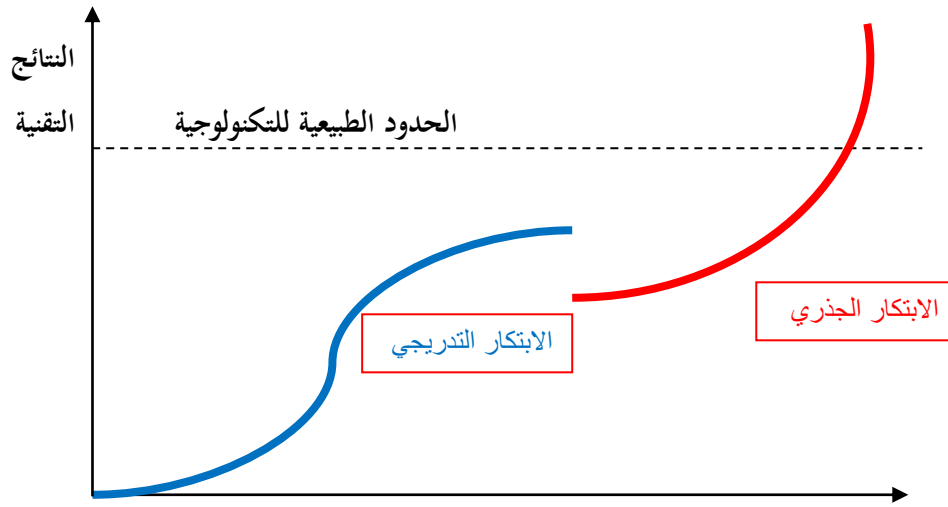
² بلقرع فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

1. إبداع داخلي: إبداعات تعتمد على المؤسسة ومصدرها المؤسسة ذاتها.

2. إبداع خارجي: نقل وتطبيق أفكار من خارج المؤسسة.

ويمكن التمييز بين نوعي الابتكار على أساس النتائج التقنية المحققة وحجم الاستثمارات المتراكمة في البحث والتطوير كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-1: الفرق بين درجات الابتكار التكنولوجي



الاستثمارات المتراكمة في البحث و التطوير

المصدر: أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945، قالمة . الجزائر، 2018/2017، ص 28.

يظهر من الشكل أعلاه أن الابتكار الجذري يحتاج إلى استثمارات أكبر بكثير من الابتكار التدريجي، كما أنه يحقق نتائج تقنية عالية.

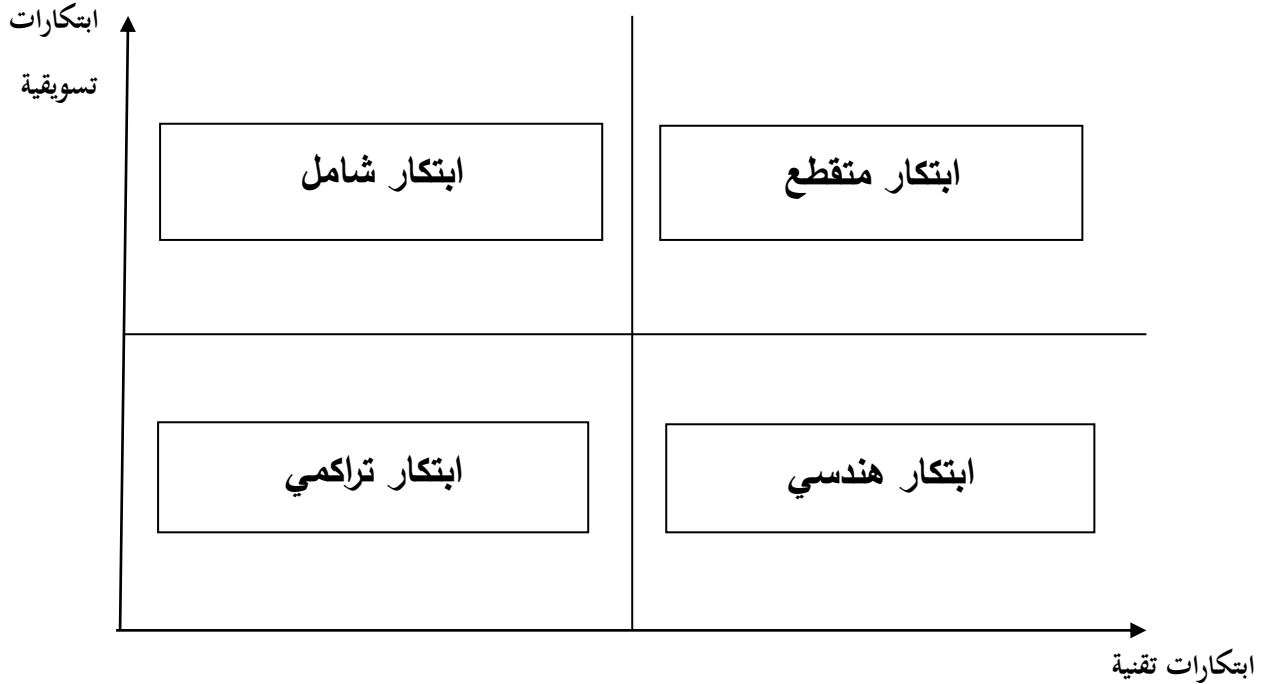
وحسب Dominique Millet يمكن تقسيم الابتكارات إلى 4 أنواع:¹

- الابتكارات التراكمية؛
- الابتكارات الهندسية؛
- الابتكارات الشاملة؛
- الابتكارات المتقطعة.

¹ أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص 28.

هذه الابتكارات تتميز بطابعها الابتكاري من وجهة نظر تسويقية من جهة، ومن وجهة نظر تكنولوجية من جهة أخرى والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2 - 2: الأنواع الأربعة للابتكارات حسب Dominique Millet



المصدر: أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945، قالمة. الجزائر، 2018/2017، ص 29.

ثانياً: أهمية الإبداع والابتكار

بصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبدله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم من يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار من طرف هذه المؤسسات حيث نجد على سبيل المثال أن الشركات اليابانية تخصص أكثر عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25% من كل الشركات الأمريكية تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعاملها، ولقد أصبح عائد الابتكار مهم ونتائجه في كثير من الأحيان مبهراً (في حالة نجاحه)، حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية، ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المنظمات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها ومن الاستمرار بل والنمو.

ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل:

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛

- كبر حجم منظمات الأعمال؛

- ارتفاع توقعات المستهلكين؛

- نقص الموارد؛

- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

أما **Porter** فقد أكد على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار = ميزة تنافسية.¹

كما أن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:²

1 - تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.

2 - يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتاجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

3 - يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

4 - يساهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.

5 - يساهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة إبداعية.

وهناك من يرى أهمية الابتكار تكمن في:

1 - ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛

2 - يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها،

في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛

3 - يحسن من جودة المنتجات؛

4 - يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت؛

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² بلقرع فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

5 - يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

6 - يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛

7 - يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

يعتبر الإبداع والابتكار ذو أهمية بالغة لدى المؤسسات من خلال ما يقدمه لها من مميزات والدور الذي يلعبه في جعل المؤسسة تحتل الصدارة في بيئتها وما يكسبها من مكانة بين منافسيها، كما أن التطور التكنولوجي والتغير السريع في بيئة الأعمال جعل من الضروري الاهتمام بوظيفة الإبداع والابتكار في المؤسسة حتى تستطيع أن تواكب هذا التطور وتتماشى معه.

المطلب الثالث: مكونات الإبداع والابتكار ومجالات تطبيقه

تعددت مكونات الإبداع والابتكار ومجالات تطبيقه على حسب رأي العديد من الباحثين وسنحاول في هذا المطلب التطرق لكل منها بشيء من التفصيل.

أولاً: مكونات الإبداع والابتكار

حددت (Amabile) ثلاثة مكونات للإبداع وهي:¹

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

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

3 - الدافعية للعمل: يعتبر هذا العنصر من أكثر العناصر أهمية، لأنه بدون أن يكون لدى الفرد رغبة وحبا للإبداع فإنه لن يبذل حتى لو توفرت لديه القدرة على الإبداع، فكثير من الناس قد يكون لديهم قدرات إبداعية كامنة ولكنها غير مفعلة، لعدم توافر الرغبة التي تعد بمثابة المحرك والمحفز لظهور وبروز هذه الطاقات الكامنة، إذا لا بد من توفر الرغبة جنباً إلى جنب مع القدرة على الإبداع وكذلك توفر الفرصة.

— إلا أن هناك بعض الكتاب قد ذكر مكونات أخرى للإبداع حيث أشار كل من (العبد الكريم، العبيد) لما قاله (دونالد ماكينون) الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن فهم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، و هذه المكونات هي:¹

¹Teresa M. Amabile, *Op. cit*, p: 42-43.

1 - العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي: هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.

2 - العملية الإبداعية: وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

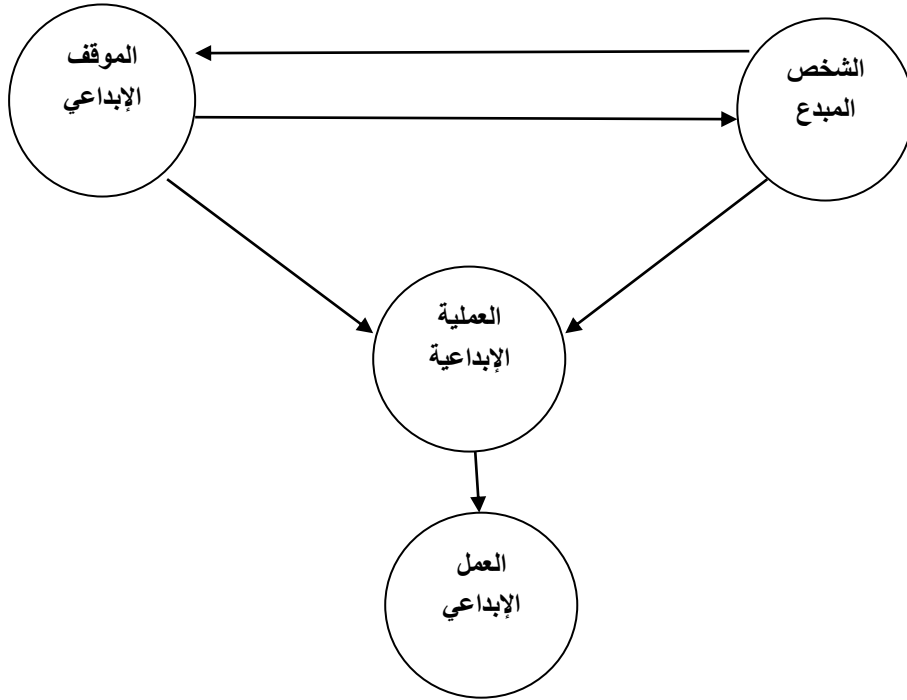
3 - الشخص المبدع: هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.

4 - الموقف الإبداعي: إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد. وأيضا الفرد يكون مبدعا في موقف، ويظهر سلوكا عاديا في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد ويظهر حلاً غير مألوفاً.

إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص.

و الشكل التالي يوضح مكونات الإبداع كما أشار إليها (عبد الكريم و العبيد)

الشكل رقم 2 - 3: مكونات الإبداع



المصدر: توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2009، ص: 40.

كما أنه هناك تقسيم آخر لمكونات الإبداع و الابتكار تمثل في: ¹

1 - المناخ الإبداعي: يقصد بالمناخ الإبداعي أو البيئة الإبداعية البيئة التي يقع فيها الإبداع باعتباره ظاهرة اجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي، إن تقبل مجتمع ما واعترافه بقيمة وأهمية عمل ما شرط أساسي لتفريد هذا العمل وإبرازه في سجل الحضارة الإنسانية.

2 - الشخص المبدع: وهو الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية، ويتناول وصف الشخص المبدع عادة محورين أساسيين:

أ - الخصائص المعرفية: يتفق الباحثون عموماً في أن الأشخاص المبدعون يشتركون في مجموعة من السمات والقدرات و أساليب معالجة المشكلات و المعلومات و يمكن تلخيصها فيما يلي: الذكاء المرتفع، الأصالة، الطلاقة اللفظية، قوة البيان، الخيال الواسع، القدرة على التفكير المجازي، المرونة، المهارة في اتخاذ القرار، القدرة على التفكير

¹لبهاء زكي محمد وخالد عبد الله إبراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2018، ص 155.

المنطقي، الاستقلالية في إصدار الأحكام، التكيف مع الأوضاع المستجدة، استخدام الصور الذهنية و التصنيفات الشاملة، القدرة على استيعاب المواقف المختلطة أو المشوشة، تفضيل التواصل غير اللفظي، استخدام المعرفة الموجودة كأساس لتوليد أفكار جديدة، القدرة الفنية أو الجمالية على تحديد مشكلات جيدة للبحث و المتابعة.

ب. الخصائص الشخصية والدافعية: يتميز الأشخاص المبدعون بمجموعة من الخصائص الشخصية والدافعية التي قد يتوافر بعض منها لدى شخص مبدع ولا يتوافر لدى آخر، ومن أكثرها شيوعاً لدى المراجع المتخصصة ما يلي: الرغبة في التصدي للمواقف العدائية، القيام بالمخاطرات الذكية، المثابرة، الميل للبحث والتحقيق، حب الاستطلاع، الانفتاح على الخبرات الجديدة، الالتزام بالعمل، الدافعية الداخلية المرتفعة، التركيز على المهمات، التنظيم الذاتي لدرجة وضع قواعد خاصة للسلوك عوضاً عن اتباع قواعد الآخرين، الانشغال الذهني الذاتي.

3. العملية الإبداعية: يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء النفس المعرفيين، ويركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات، وأنماط التفكير، أو أنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع. وتعرف العملية الإبداعية بأنها عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتناقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوفرة، والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم، وتوصيل النتائج.

4. الناتج الإبداعي: يعني هذا الاتجاه بالناتج الإبداعي ذاته على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة بصورة لا لبس فيها سواء أكانت على شكل قصيدة أم لوحة فنية أم اكتشاف أم نظرية، وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الفنية والأدبية والموسيقية من حيث مستوى الإبداع فيها وغالبا ما اتخذت الأصالة والملاءمة كمعيارين للحكم على النواتج.

ثانياً: مجالات الإبداع والابتكار: أشار (Ettile & Okeefe) إلى أن عملية الإبداع في المؤسسة يمكن أن تظهر من خلال خمسة مجالات هي:¹

1. حل المشاكل واتخاذ القرارات:

لا يخلو أي تنظيم من وجود المشاكل وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأن هذه حالة طبيعة تلازم حياة المؤسسات وذلك لاختلاف التوجهات والأفكار، لذا ومن أجل حلها لا بد أولاً من الاعتراف بوجود هذه المشاكل وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية من قبل القيادات الإدارية في مختلف مستوياتها، وهنا لا بد من تشجيع التبادل والانسحاب للمعلومات واستثمار المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها

¹توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

لتولد المعرفة الأزمنة لحل المشاكل التي تعترض العمل الإداري. كما إن عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب المهمات الإدارية لأنها عملية تقوم على انتخاب الخيار الأنسب، وهنا تظهر أهمية عملية الإبداع في قدرة متخذي القرار على اتخاذ القرارات بالمستوى الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يملكونه من خبرة ومعرفة تمكنهم من اختيار الأنسب وكسب ميزة تنافسية مستقبلاً.

2 - القابلية على التغيير:

تعتبر عملية التغيير ذات أهمية كبيرة لما لها تأثيرات إيجابية تعود على المؤسسة والأفراد التابعين لها بل وحتى العملاء على أن يتم التغيير في المعرفة أو المواقف أو سلوك الأفراد والجماعات أو سلوك المؤسسة، ويتم ذلك من خلال التغييرات في المتاح وأسس المؤسسة أو في التقنية المستخدمة أو في البيئة والعمليات أو في المهام أو في ثقافة المؤسسة أو الأفراد أو الأداء، ومن أجل إحداث هذا التغيير لا بد من خلق رؤية عامة ومشاركة في المؤسسة ككل بالإضافة إلى بناء وتوطيد علاقات قوية وفعالة بين مستويات المؤسسة والقيام بعملية التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية فضلاً عن تشجيع الجهود الرامية إلى التغيير.

3 - روح المحازفة:

يتسم الأشخاص المبدعين بروح المخاطرة والمغامرة في العمل الإداري وبالذات في المؤسسات التي تنتهج أنظمة تعتمد أسلوب المجموعات في عملياتها وهنا يصبح موضوع تنمية مهارات إدارية فعالة ضمن فريق العمل أمراً حيوياً يجعل لزاماً على الإدارة أن تبتكر قواعد وأسس يمكن من خلالها أن يتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام معينة بالإضافة إلى ضرورة تنمية روح التعاطف والتعاون والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل وأن أعضاء الفريق يتمتعون بوجود نوع من التفاعل والتداخل فيما بينهم يتوقف على المتاح المهام الموكلة إليهم.

4 - سعة الاتصالات:

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات و المعلومات والآراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين العاملين داخل المؤسسة، وكذلك تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتمكين المرؤوسين من معرفة الأهداف المخططة والتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المؤسسة وتحقيق أهدافها ولا يتوقف نظام الاتصالات عند هذا الحد بل يجب أن يكون قادراً على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمؤسسات المشابهة والعاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق درجة عالية من الكفاءة في الأداء وكم المعلومات الذي تعتمد عليه والذي يوفر لها نظام الاتصالات المعتمد من قبل المؤسسة.

5 - تشجيع الإبداع والابتكار:

الإبداع يعني التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادرة فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال التفاعل و المزج، لذا فالإبداع عملية يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتجيء استجابته مختلفة عن استجابة الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، أو طرح أفكار جديدة وهنا يجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بانتهاج سياسة تحفيز وتشجيع ملائمة تنمي الإبداع وتساعد على استثمار طاقة الموهوبين من خلال توفير الأجواء الملائمة لهم وعلى كافة المستويات.

المبحث الثاني: مفاتيح الإبداع والابتكار

تتطلب عملية الإبداع تهيئة البيئة الملائمة، من حيث القدرة على تدعيم كفاءات النظام، وبناء نظم حوافز غير تقليدية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة لتنشيط التفكير الإبداعي لدى الأشخاص المبدعين، للتوصل إلى نتائج إبداعي من خلال عملية الإبداع، وتعد عملية الإبداع من التحديات التي تواجه المؤسسات مما دفعها للبحث عن نماذج متقدمة ومتطورة لإدارة عملية الإبداع، من هنا لا بد من معرفة مستويات الإبداع والقدرات الإبداعية، ومختلف نماذج ونختم هذا المبحث بمعوقات الإبداع والابتكار.

المطلب الأول: مستويات الإبداع والابتكار والقدرات الإبداعية

تعددت مستويات الإبداع والابتكار كل يراها من زاويته إلا انه هناك تقسيم مشترك للعديد من الكتاب سنتناوله فيما يلي، كما تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه جيلفورد ومورينو وتورنس للعناصر المختلفة المكونة للإبداع والابتكار والتي تعتبر أساسية للقدرة الابتكارية الإبداعية.

أولاً: مستويات الإبداع والابتكار

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

1 - الإبداع على مستوى الفرد: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل، و ذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص

يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.¹ كما يقصد به ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد حدد الباحث Roby صفات المبدع في الخصائص التالية:²

- ✓ الالتزام بهدف محدود والعمل على تقديم الأفكار؛
- ✓ تشجيع تبادل الأفكار والنقد الذاتي؛
- ✓ التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة؛
- ✓ شفافية التعامل مع المشكلات؛
- ✓ وضوح الرؤيا.

وبشكل عام يعرف الإبداع على مستوى الأفراد التوجه نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤشرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع.

2 - الإبداع على مستوى الجماعة: هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، حيث أن الإبداع على هذا المستوى أكثر فعالية من الإبداعات الفردية نتيجة التفاعل والتعاون فيما بينهم و مساعدة بعضهم، و يتأثر إبداع الجماعة بما يلي:³

- ✓ الرؤيا والمشاركة الآمنة؛
- ✓ الالتزام بالتميز في الأداء؛
- ✓ تشجيع وتخفيز الإبداعات الفردية.

وتتمثل خصائص الجماعة المبدعة فيما يلي:⁴

- ✓ أن سلوك الجماعة يتحدد جزئيا بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص العاملين فيها، لذا فمن الضروري معرفة الخصائص الشخصية للعاملين قبل تشكل الجماعة؛
- ✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- ✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من جماعة أقل تماسكاً؛
- ✓ أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛

¹أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 55.

²عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار والإبداع، مطبوعة دروس ومحاضرات، سنة ثانياً ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقة . الجزائر، 2016/2015، ص 17.

³ نفسه، ص 18.

⁴إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- ✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
 - ✓ أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع المقدرات والمعرفة والمهارات.
- لا يكفي تطوير وتشجيع الإبداع الفردي، بل ينبغي أن يشمل الجماعات، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات تستدعي تطوير جماعات عمل مبدعة، علما أن الإبداع الجماعي أكبر من الإبداع الفردي.
- ### 3 - الإبداع على مستوى المؤسسات: فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.¹

والمؤسسات المبدعة تتصف بما يلي:²

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا.
- ✓ وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- ✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- ✓ التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- ✓ الالتصاق بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.
- ✓ البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ✓ الحزم واللين، من حيث توجهات أساسية ومبادئ وقيم لابد منها ولا يتهاون في تطبيقها وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

و حسب (Cengiz et al) فإن الميزات المطلوبة لتكوين مؤسسة مبدعة هي الآتية:³

- ✓ المؤسسات المبدعة تمتلك أناسا مفكرين، قنواتها الاتصالية تتميز بالانفتاح، بإمكانها تفعيل أنظمة اقتراحات أفكارها بدون جلب مسؤولية جديدة، تشجع خلق علاقات مع الموارد الخارجية؛
- ✓ هذا النوع من المؤسسات توظف أفرادا ذوي شخصيات مختلفة، وهم يفرقون بين أولئك الذين لا يملكون الخبرة في حل المشاكل، تعطى الحرية للموظفين لاستعمال طرق غير معتادة؛

¹أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 55.

²بلقرع فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³Adnan Celik & Al, The Effects Of Employee Empowerment Applications On Organizational Creativity And Innovativeness In Enterprises: The Case Of Oiz, European Scientific Journal, Vol.10, No.10, April 2014, p: 102.

- ✓ المؤسسات المبدعة تمتلك نظرة موضوعية، فهي تقيم الأفكار حسب القيم وليس المناصب؛
- ✓ هذا النوع من المؤسسات يستثمر في الأبحاث السياسية وتخلق خطط عمل مرنة وطويلة الأمد، فهي لا تحكم على الأفكار الجديدة بدون بحث وتمحيص؛
- ✓ هذه المؤسسات تمتلك إدارة ذاتية، فهي توفر المال والوقت لمسح أو تصحيح الأخطاء وترحب وتتقبل المخاطر؛
- ✓ المؤسسات المبدعة هي ذاتية ومستقلة، فهي تنطوي على أهداف أصيلة وأخرى مختلفة بداخلها.

في حين وصل الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزدي في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع) وقد صنفها كما يلي: ¹

1 - الإبداع التعبيري: ويبدو أن النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

2 - الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

3 - الإبداع الاختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكرة الإداري مع الفكر الرياضي من اجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

4 - الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة أو نوع جديد من الأقمشة... الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية الابتكار.

¹ طارق السويدان وأكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 34.

5 - الإبداع الانبثاقى: أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلىها تجريداً، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

ثانياً: القدرات الإبداعية: - عناصر الإبداع والابتكار:

هناك من يسميها القدرات الإبداعية وهناك من يعتبرها عناصر للإبداع والابتكار وستناولها فيما يلي:

1 - الطلاقة fluency:

يختصرها مدحت أبو النصر في:¹

✓ القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية؛

✓ القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

الطلاقة هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي. (عبد الفتاح، 1995م، ص 65).

فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (السويدان و العدلوني، 2002، ص 57)، وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً - في حالة تساوي الظروف الأخرى - فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، و تحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.²

ويقول الطيبي أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

✓ طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

✓ طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

✓ طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

✓ طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

¹مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة 1، 2012، ص 20.

²توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

✓ **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

2. المرونة **Flexibility:**

يراهها مدحت أبو النصر أنما: ¹

✓ القدرة على إنتاج عدد متنوع من الأفكار؛

✓ القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف؛

✓ القدرة على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد.

والمرونة هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا: يتم الكشف عن عدد من التنقلات من فكرة إلى فكرة أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار و الصور التي أنتجها الشخص، ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التنقلات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكافي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها. ²

ومن أشكال المرونة: ³

- المرونة التلقائية: بمعنى الانتقال من فكرة إلى أخرى بسرعة وسهولة.

- المرونة التكوينية: بمعنى القيام بسلوك ناجح عن طريق التغيير لمواجهة مشكلة ما.

3 - الحساسية للمشكلات **Sensitivity:**

✓ القدرة على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد. ⁴

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

²توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

³مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ نفسه، ص 20.

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، و يرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو الشاذة أو الخيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.¹

4 - الأصالة Geniunity:

وهي المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى. ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها".

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي:

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

- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة، فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع. ومن جانب آخر لابد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية.²

¹توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

²نفسه، ص 28.

5 - الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه Direction:

وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه و محاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، و يظل - بنفس الوقت - محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية و معابنتها، و هذه القدرة هي أكثر السمات تكراراً فقد يواجه الباحث أثناء بحثه صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس و يتوقف عن البحث.¹ حيث اعتبر الدكتور أسامة خيرى نفس العناصر المهمة المكونة للإبداع والابتكار وأضاف عنصر آخر وهو التفاصيل

6 - التفاصيل: و هي عبارة عن مساحة الخبرة، والوصول إلى تنميات جديدة مما يوجد لدى المتعلم من خبرات.²

7 - قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد و تقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة و الدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

8 - التحليل والربط:

التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات على عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمععة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء و ترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر و السبب و تفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.³

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، نفس المرجع السابق، ص: 30.

² أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

³ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

هذا ويمكن إضافة خصائص أخرى هي كالتالي:

- ✓ التخيل؛
- ✓ العناد العلمي؛
- ✓ القدرة على التفكير؛
- ✓ الإتقان.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع والابتكار

أوضحت الدراسات بأن هناك العديد من النماذج التي تفسر عملية الإبداع والابتكار ولقد تطورت حسب تطور محيط ومتغيرات المؤسسة، حيث لا يوجد شكل واحد ولا أسلوب واحد للتشكل والتطور.

هناك ثلاث نظريات حول الابتكار هي (Torrington and Wiegman)¹:

أولاً: النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendental Model)

يقوم هذا النموذج على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العباقة، وبالتالي فإن على المؤسسات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقري الذين هم قادرون على التوصل إلى الابتكارات الجديدة أسرع وأفضل من غيرهم (مبتكرين غير العباقة)، حتى توفرت لهذه الفئة الأخيرة ظروف وموارد أفضل، وحسب هذا النموذج إن هناك عددا قليلا من الأفراد في المؤسسة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.

ثانياً: النموذج الآلي (Mechanistic Model)

ويقوم هذا النموذج على أساس أن الحاجة أم الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر بيسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه المؤسسة أو الأفراد وتلح عليهم من أجل حلها، ولا شك في أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود المشكلة أو الحادثة القادحة التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا إلى ابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة. وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات. فالجسور منذ القدم لم تبتكر إلا لمواجهة مشكلة الانتقال من ضفة النهر إلى الأخرى.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 157 - 158.

ثالثا: نموذج التركيب التراكمي (Cumulative Synthesis Model)

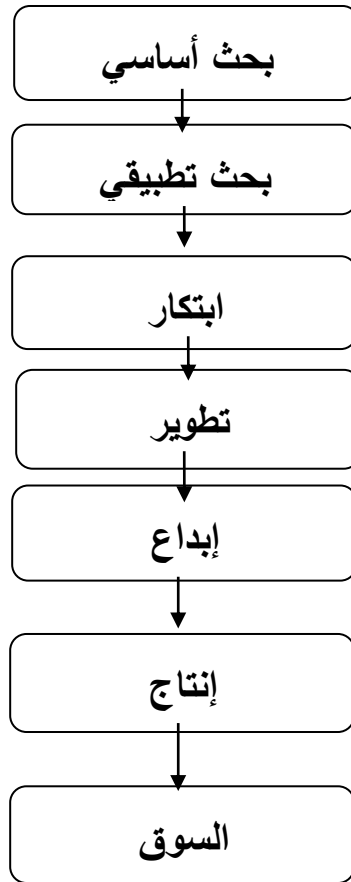
هذا النموذج يقوم على جهود التفكير، التحليل، الترابط، والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة. وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة وغير ذلك مما يكشف عن استنارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

كما صنفها آخرون إلى نماذج تقليدية وأخرى حديثة نذكرها فيما يلي:¹

أولا: النماذج التقليدية: هناك العديد نذكر منها:

1. النموذج الخطي للإبداع (Xuereb, 1991): يرى هذا النموذج فإن العملية الإبداعية عبارة عن جملة من الأنشطة تعمل على تحويل المعلومة إلى منتج جديد منجز بفعالية، هذه العملية تترجم في نموذج خطي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 - 4: نموذج السلم، نموذج هرمي وخطي



المصدر: عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار و الإبداع، مطبوعة دروس و محاضرات، سنة ثانية ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقة . الجزائر، 2016/2015، ص43.

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 43.

أي أن الإبداع يبدأ من البحث الأساسي ثم التطبيقي، ثم يتم تطوير الابتكار في شكل إبداع يطرح كمنتج في السوق.

2. نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع (Utlerback, 1994):

يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للعملية والمنتج يشبع بنماذج عامة مع مرور الوقت وأن معدل إبداع المنتج يمر بمرحلتين:

1 - المرحلة الإنسانية: والتي يحدث فيها الكثير من التجارب وتصاميم المنتج والعملية.

2 - المرحلة الانتقالية: حيث يتباطأ فيها معدل إبداع العملية، أين يثبت المنتج في السوق الذي يحقق أفضل إشباع لرغبات الزبائن لكن بعض الصناعات تدخل في مرحلة خاصة التي فيها معدل إبداع المنتج والعملية، فتقوم بالتركيز على الكلفة، الحجم والنسبة.

ثانياً: النماذج الحديثة

ظهرت العديد من النماذج مع بداية القرن الحالي، منها ما يلي:

1 - نموذج تبني الإبداع (Kotler, 2000):

أ - مرحلة الإدراك (الوعي): وتشير إلى أن المستهلك واعي بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات.

ب - مرحلة التأثير: وتشمل خطوتين: - الاهتمام، - التقويم.

ج - مرحلة السلوك: وتشمل خطوتين: - الحكم؛ - التبني.

2 - نموذج مزيج الإبداع لـ (Salicrn, 2003)

يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر هي: (المنتج، العملية، الفرد، والبيئة) وليست باختلاط مع عناصر المزيج التسويقي المعروفة عادة بـ (النموذج التسعير، الترويج، التوزيع).

أ - المنتج الإبداعي: ويرى صاحب هذا النموذج بأن المنتج الإبداعي يشترط فيه ثلاثة معايير هي (الحدثة، المقترح، التركيب) فالمعيار الأول الحدثة التي تشير إلى أصالة المنتج، ويعني به ذلك أن انجذاب الزبائن للمنتج بسبب خصائصه المميزة، وهناك معيارين فرعيين للحدثة هما: الأول يشير إلى تغيير واضح في خصائص المنتج، والثاني يتضمن توليد أفكار جديدة في موقع السوق.

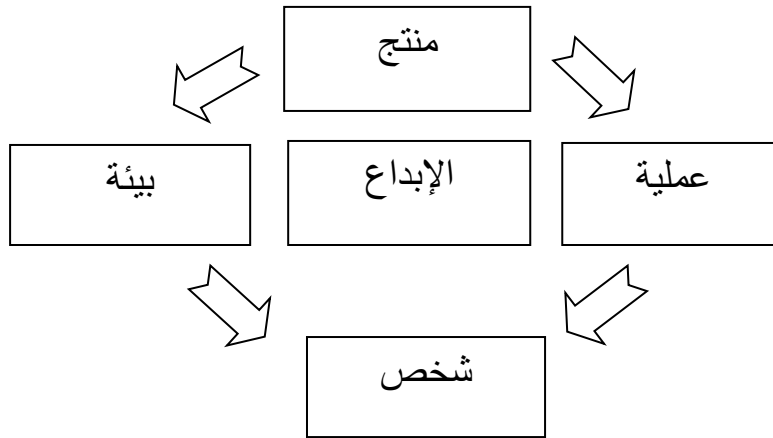
أما المعيار الثاني لإبداع المنتج هو المقترح، الذي يجب أن يكون ملائم لحل أي مشكلة وبعبارة أخرى المنتج الإبداعي يجب أن يوضع كاستجابة أو لحل مشاكل قائمة، والمعيار الثالث والأخير هو التركيب ويتعلق بالكيفية التي سيكون عليها المنتج بشكله النهائي، أي أن المنتج تم صنعه بمهارة، هذا المعيار هو مقياس للطاقة والجهد المبذولين في طريقة تركيباته الفنية والشكلية، مثل الجاذبية وطريقة التعبئة والتغليف وغيرها.

ب - العملية الإبداعية: وتختص بالتطبيق الذي يؤدي إلى منتجات إبداعية، فالإبداع عملية تشير إلى مرحلة متميزة وواضحة للأفراد وفرق العمل بشكل متقدم ومتطور من خلال توليد أفكار خلاقية لتقديم منتجات إبداعية، بينما بعض الخبراء يؤكدون إن عملية الإبداع هي شيء طبيعي ويحدث بشكل تلقائي على الأقل لبعض الأفراد. ففهم العملية يجعل منها سهل المنال لأي أحد يسعى إلى نتاج مبدع، وهذا يتطلب أن تكون عملية الإنتاج مطبقة وبنجاح.

ج - الفرد المبدع: انطلاقاً من أنه توجد اختلافات فردية وجماعية بين الأفراد إذ يحاول كل منهم عرض أفضليتهم أو التميز تجاه كل خطوة من خطوات عملية الإبداع، إضافة إلى ذلك فإن الاختلافات الفردية تدرك من خلال الظروف المحيطة بالفريق فالإبداع الجماعي يساهم بشكل رئيسي في النتاج الإبداعي الناجح مقابل الإبداع الفردي.

د - البيئة الإبداعية: تتعلق بالمناخ أو الثقافة وهي تساعد على تسهيل واحتضان الإبداع، لذلك يجب توفير المناخ الذي من خلاله يمكن أن يزدهر الإبداع فيه وينمو.

الشكل رقم 2-5: نموذج مزيج الإبداع



المصدر: عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار و الإبداع، مطبوعة محاضرات، سنة ثانية ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقة . الجزائر، 2016/2015، ص 45.

نلاحظ من هذا النموذج بأن الإبداع يعني به الطرق الجديدة في التفكير والتحسينات المستمرة التي تتطلب الحداثة، وهو عملية شاملة تحتوي في مضمونها على خطوات تشترك في مزج الرؤيا والتحليل المبني على الخبرات والمهارات التي يمتلكها المبدعون.

3 - نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي (Subrota, et.at, 2004):

حيث يتم إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من خلال علاقات سلسلة التجهيز، ويشمل هذا النموذج أربعة مراحل وهي:

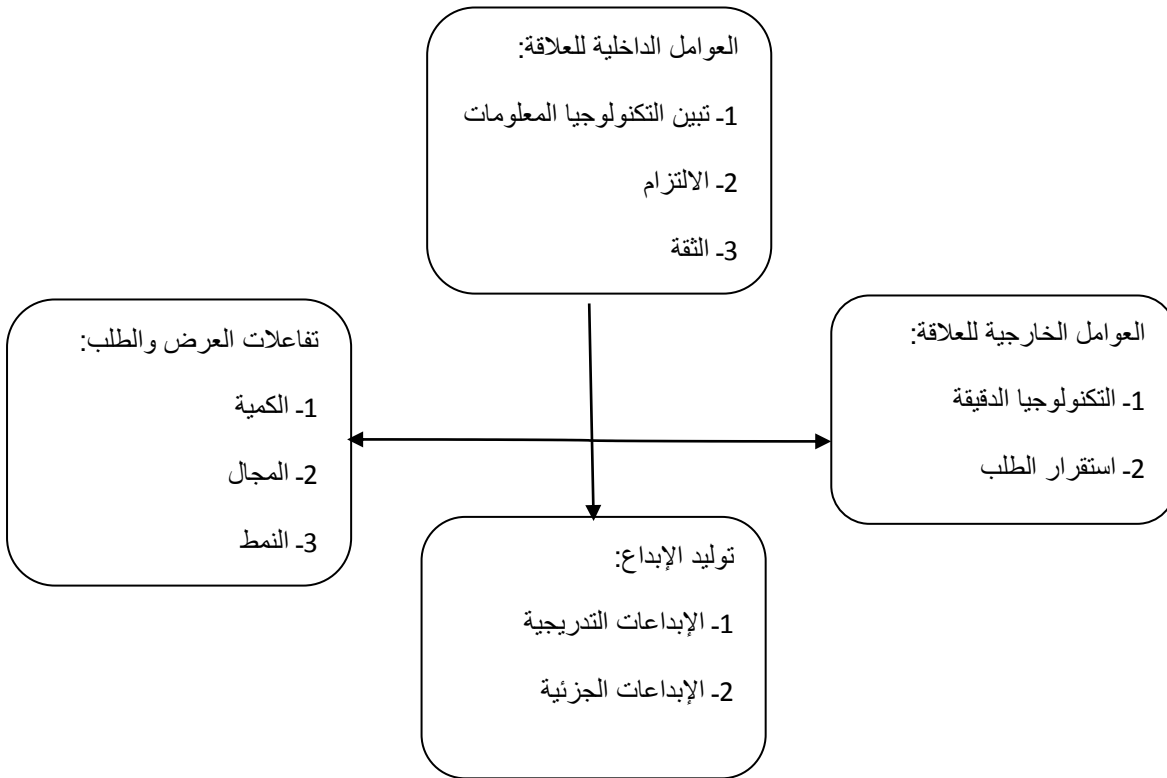
- مرحلة التفاعلات بين العرض والطلب من خلال الكمية، المجال والنمط؛

- مرحلة التعرف على البيئة الداخلية للعلاقات: من خلال التكنولوجيا الدفينة، استقرار الطلب، صلات الشبكة؛

- مرحلة توليد الإبداعات التدريجية والإبداعات الجذري؛

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2 - 6: نموذج لإدارة الإبداع من علاقات سلسلة التجهيز



المصدر: عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار والإبداع، مطبوعة محاضرات، سنة ثانية ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقية . الجزائر، 2016/2015، ص 46.

ثالثا: النماذج ذات البعد الاستراتيجي

في هذه النماذج أخذت العملية الإبداعية البعد الاستراتيجي على مستوى المؤسسات، نذكر منها:

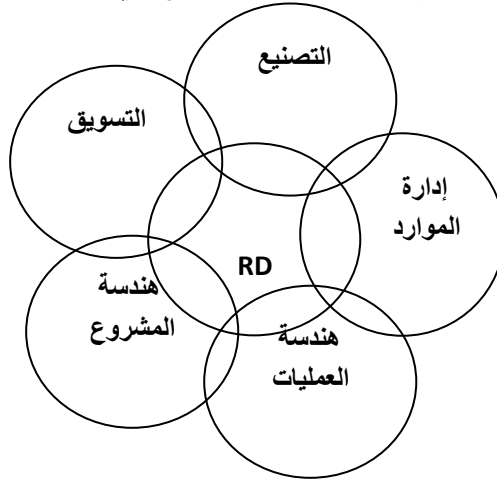
1 - نموذج الإطار التكاملي لعمليات الإبداع: (Jones, 2007)

يرى هذا النموذج وجوب توفر بيئة مناسبة لتنشيط العملية الإبداعية ويتمثل أساسا:

- إيجاد مناخ يساعد في توليد المعرفة على مختلف المستويات في المؤسسة وأن تسعى من أجل إنشاء الأفكار الإبداعية التي تعتبر مدخلا رئيسيا للوصول إلى المنتج الذي يلي حاجات الزبون.
- وجود قيادة تحويلية في المؤسسة تجعل من العملية الإبداعية مستمرة.

انطلاقا من ذلك تعمل الإدارة على دراسة الإطار التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة وبالتالي التعرف على خصوصيات التنافس في القطاع الذي تنشط فيه ويرى (Jones) بأنه أصبح من الضروري أن نجعل من أنشطة البحث والتطوير محورا رئيسيا للإبداع في المؤسسة، الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 2 - 7: عملية الإبداع في إطار تكاملي



المصدر: عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار و الإبداع، مطبوعة محاضرات، سنة ثانية ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقة . الجزائر، 2016/2015، ص 47.

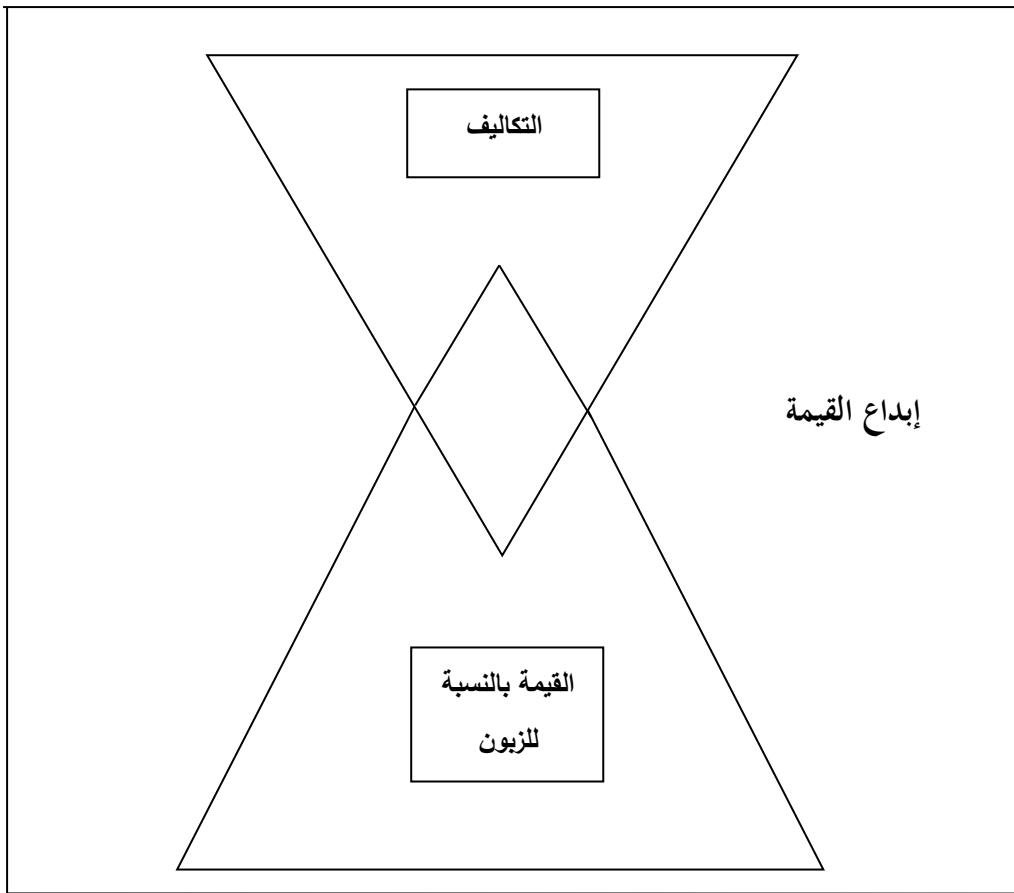
2 - نموذج إبداع القيمة:

يعرفه (Tellis & Golden, 2002): إيجاد ففزة في القيمة بالنسبة للزبائن والمؤسسة، ومن ثم فتح مساحة سوق جديدة غير مستهدفة.

يركز مبدأ هذا النموذج على المساواة بين القيمة وإيجادها لأن القيمة دون القدرة على الإيجاد يعني التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو أمر يحسن القيمة لكنه غير كاف لجعل المؤسسة تميز في السوق. كما أن الإبداع دون قيمة يستهدف أهداف بعيدة عما يطلبه الزبائن وما يمكن أن يتبنوه.

ويرى Kim Moubargne بأن إبداع القيمة يحدث فقط عندما تتوازن المؤسسات بين الإنشاء و الوسيلة والسعر والتكلفة. كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 2 - 8: ديناميكية إبداع القيمة



المصدر: عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار و الإبداع، مطبوعة محاضرات، سنة ثانية ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقة . الجزائر، 2016/2015، ص 48.

ومن خلال الشكل يتضح لنا بأن إبداع القيمة يتحقق فقط عندما تتوازن المؤسسة بين المنفعة والسعر والتكلفة بشكل مناسب كما أنه يتطلب توجيه النظام ككل نحو تحقيق قفزة في القيمة للزبون والمؤسسة نفسها.

ولقد أوضح **Ropert et al** ، سنة 2008 بأن هناك ثلاث أنشطة تتعلق بعملية الإبداع و هي:

- مرحلة الحصول على المعرفة؛

- مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات ملموسة منتج جديد أول عملية جديدة؛

- استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية؛

وبالتالي فإن إنجاز عملية الإبداع يسمح بمنح المعلومة عن السوق قبل إنشاء القيمة في كل مرحلة من المراحل السابقة.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع

باعتبار الإبداع شكل من أشكال التغيير والتجديد في المؤسسة، ومثله مثل أي عملية جديدة في المؤسسة فإنه يواجه عند تطبيقه العديد من المشاكل والعراقيل التي تحد من نجاحه ومن وصوله إلى الأهداف المرجوة منه، حيث تعددت هذه المعوقات من حيث الشكل والنوع والعدد، وطرحها العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره وسنحاول في هذا المطلب التطرق إليها بنوع من التفصيل، حيث اعتمدنا في تقسيمنا لهذه المعوقات إلى معوقات داخلية (أساسها الفرد نفسه) وأخرى خارجية (أساسها ما يحيط ويؤثر بالفرد).

أولاً: معوقات داخلية:

بما أن أساس العملية الإبداعية هو الفرد وهو العنصر الفاعل فيها سواء عامل أو موظف أو مسؤول، فإنه تواجهه مشاكل و عراقيل عديدة سواء كان هو السبب فيها أو ما يحيط به من بيئة منها:¹

1 - الاختيار المقيد: الأفراد الذين يقومون بمهام محددة ومقيدة بشروط معينة أقل إبداعاً من الأشخاص الذين يقومون باختيار المهام وبالكيفية المناسبة.

2 - المكافأة: الأفراد الذين يقومون بمهام مقابل مكافأة أقل إبداعاً من الأفراد الذين يقومون بمهام دون مقابل بسبب الدافع الذاتي.

3 - المراقبة والإشراف: الأفراد الذين يشعرون أنهم موضع مراقبة أقل إبداعاً من الأفراد الذين لا يشعرون بذلك.

4 - المنافسة: الأفراد الذين يشعرون بتهديد مباشر ومنافسة لهم من الآخرين أقل إبداعاً من الأفراد الذين لا يعيرون المنافسة اهتماماً.

5 - التقييم المتوقع: الأفراد الذين يركزون على كيفية تقويم إنتاجهم يكون مستوى إبداعهم أدنى من الأفراد الذين لا يعيرون بالاً لذلك.

كما أنه هناك معوقات ذاتية خاصة بالشخصية الفرد نفسه أبرزها:¹

¹أسامة خيربي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- 1 - **الشعور بالنقص:** كأن يقول الفرد أنا ضعيف، ليس في طاقتي الإبداع، أنا لا أعمل شهادة، رأي غير مسموع... الخ كل هذه الأفكار توحى للفرد بأنه ناقص ولا يمكنه المساهمة في العملية الإبداعية.
- 2 - **عدم الثقة بالنفس:** تعتبر هي أساس أو السبب في الكثير من المشاكل.
- 3 - **الخوف من الاستهزاء والإحراج والسخرية:** يعد الخوف هاجس أمام الكثير لتحقيق طموحاتهم وقمع الإبداع، فهو بمثابة القيد الذي يكبل الأفكار والعقل.
- 4 - **انعدام أو ضعف نفسية التحدي والمجازفة:** إن العوامل السابقة (الشعور بالنقص وعدم الثقة) ينجر عنها مشكل كبير ألا وهو ضعف نفسية التحدي وغياب المجازفة وهما المولدان الحقيقيان لعملية الإبداع والمحفران الأساسيان لها.
- 5 - **الانشغال الكثير وعدم التفرغ للتفكير في الإبداع:** الفرد لا يأخذ فكرة الإبداع بعين الاعتبار ولا يسعى إليها، بل يشغل وقته كامل في أمور كثيرة ويعتبر انتهاء دوامه هو وقت إقفاله صندوق أفكاره.
- 6 - **الرضا بالواقع والاطمئنان له وقبول فكرة كل شيء على ما يرام:** متناسيا أنه في ظل اقتصاد المعرفة والعمولة لا شيء ثابت وكل شيء متغير، لذلك فالفكرة الأصح أن الإبداع هو الذي يجعلنا راضين بالواقع ومطمئنين.

ثانيا: معوقات خارجية:

إضافة إلى العوائق الداخلية التي مصدرها الفرد نفسه هناك عوائق خارجية يمكن أن تؤثر على تفكيره الإبداعي وتشمل العملية الإبداعية ككل منها ما هو إداري ومنها ما هو بيئي نذكر منها:

1 - معوقات إدارية: نذكرها فيما يلي:²

- ✓ **ضرورة الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات:** من خلال التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- ✓ **مركزية الإدارة:** وهذا يتجلى في عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين وهذا لعدم الإيمان بأهمية مشاركة العاملين.
- ✓ **عدم وجود قيادة إدارية كفأه (مؤهلة):** حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون.

¹بلقرع فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

²سليم بطرس جلدة وزيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006، ص: 107.

- ✓ **الفواصل أو الحواجز الرئاسية:** أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- ✓ **معوقات تنظيمية:** وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا يناقض التوقعات الرسمية في المؤسسة، وعليه فكلما زادت هذه الأمور تحديداً قل مجال الإبداع و صغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

كما حدد الفاعوري (12) معوقاً من معوقات الابتكار (أو الإبداع) وهي:¹

المعوقات المادية (إمكانات المؤسسة وممتلكاتها)، القوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة، مقاومة التغيير، المناخ التنظيمي، غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في الشركة، الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين، عدم مساندة العمل الجماعي، قلة المعلومات و صعوبة الحصول عليها عن وفي المؤسسة، التباعد بين استراتيجية المؤسسة وأهداف إدارة الابتكار في المؤسسة، ضعف المهارات و القدرات القيادية، غياب النظرة والأهداف المشتركة في المؤسسة، و أخيراً غياب البرامج التدريبية في مهارات الابتكار و تطبيق الأفكار الجديدة.

2 - معوقات بيئية: في دراسة قام بها كل من تريزا أمايل و ستان كريسكويتش عن عوائق الإبداع في بيئة العمل والتي يمكن تحديدها في الآتي:²

- ✓ **جو الإدارة الرديء:** مثل التركيز على المظاهر، ونظام الحوافز المادي وإعطاء المكافآت لغير مستحقيها، وعدم وجود الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وعقد اجتماعات عديدة أثناء العمل، وسوء عملية التواصل والحوافز بين العاملين، والمشاكل السياسية، والاهتمام بالمراكز والمناصب.
- ✓ **التضييق الإداري:** مثل فقدان حرية التصرف، أو عدم وجود اختيارات في القرار وكيفية تطبيقه.
- ✓ **اللامبالاة الإدارية:** مثل ندرة الدعم المعنوي وفقدان الحماس والاهتمام، وعدم الإيمان والثقة بنجاح المشروع.
- ✓ **إدارة المشروع السيئة:** مثل التخطيط السيء ووضع أهداف صعبة التحقيق، وفقدان مهارات الاتصال بين العاملين، وعدم الثقة بالقائمين على المشروع، وكذلك اعتماد أسلوب الإدارة بالأوامر المباشرة.
- ✓ **التقويم والضغط النفسي:** مثل إجراءات التقويم غير المناسبة، أو الإصرار على تقويم التغذية المرتدة دوماً، والضغط على العاملين للإنتاج من دون تحديد الناتج المتوقع.
- ✓ **عدم كفاية المصادر:** مثل ندرة التجهيزات اللازمة للعمل، أو المواد أو المعلومات أو العنصر البشري.

¹نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 189.

²مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- ✓ الضغط الزمني: عدم وجود الوقت الكافي لتقييم موقف ما، أو النظر في بدائل أخرى.
- ✓ التركيز على الوضع القائم: كمقاومة التغيير بكافة صورته، وعدم استعداد الإدارة للمجازفة حتى بالتفكير بأفكار أخرى.
- ✓ المنافسة: وهي المنافسة المضرّة بالمصلحة العامة للمؤسسة والتي تكون بين المعاملين شخصياً.

3 - معوقات ثقافية واجتماعية: وتتمثل في:

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع وهي ما تقف غالباً أمام الإبداع الفردي والجماعي أو أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية.¹

أما بالنسبة لمعوقات الإبداع في الأدبيات العربية فقد حظيت باهتمام الباحثين العرب الذين حاولوا حصر هذه المعوقات فقد أشار(النجار) معوقات الإبداع ثمانية وهي:²

- ✓ رفع شعار الحرص على المؤلف والمعروف؛
- ✓ دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو لأفضل دائماً ولا يوجد سواه، وبالتالي فهو يتمسك به ويطبقه؛
- ✓ افتراض القيود والمحددات التي نضعها لأنفسنا؛
- ✓ الخوف من التحدي ومواجهة المجهول؛
- ✓ سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل؛
- ✓ التقييم المتسرع للأفكار؛
- ✓ الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة؛
- ✓ رفع شعار " ليس بالإمكان " كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية.

¹محمد سالم الطراونة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي و فاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2003، ص 24.

²سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2006، ص 41.

المبحث الثالث: مقومات الإبداع والابتكار وعلاقتها بالتشخيص الاستراتيجي

قبل التطرق وإظهار العلاقة بين الإبداع والتشخيص الاستراتيجي والدور الذي يلعبه هذا الأخير في تنمية الإبداع والابتكار يجدر بنا المرور بمقومات الإبداع والابتكار وأساليب تنميته في المؤسسة حتى يظهر لنا فائدة وأهمية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تنمية وتطوير العملية الإبداعية في المؤسسة.

المطلب الأول: مقومات الإبداع والابتكار

إن عوامل استثارة الإبداع والابتكار في المؤسسة متنوعة ومتعددة، فنجدها أولاً في الاستعانة بالله تعالى ومدى قوة الاتصال به تعالى ثم يلي ذلك عوامل عديدة سنحاول توضيحها فيما يلي:

يرى طارق سويدان و محمد أكرم العدلوني أن هذه العوامل هي: الملاحظة الدقيقة، كثرة الاطلاع، درجة التقدير لعامل الوقت، درجة التمرس في النقاش المنهجي، درجة خصوبة الخيال، درجة تنوع النماذج، كما أن المكافأة سواء معنوية أو مادية لها أثر كبير على استثارة الإبداع لدى الفرد، و خير مثال على ذلك الرسول صلى الله عليه و سلم حيث كان يكافئ صحابته فكان يقول لعلي رضي الله عنه، " امض ول تلتفت " أو " سأولي الراية غداً لرجل يحبه الله و رسوله"¹.

كما أنه بعد اطلاعنا على مجموعة من آراء الباحثين حول محفزات ومقومات الإبداع في المؤسسة رأينا أن هذه التصنيفات إما تنطلق من محفزات أو عوامل ذاتية شخصية أو مثيرات البيئة الداخلية للمؤسسة أو أخرى خارجية مساعدة على استثارة الإبداع والابتكار لدى الأفراد، وهنا تظهر أهمية والدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي الذي يعتمد على البيئتين الداخلية والخارجية في استثارة مقومات الإبداع والابتكار في المؤسسة.

وفي برنامج تدريبي قدمته الدار العربية للاستشارات عن " التفكير الابتكاري الإبداعي وإدارة التغيير " تم الإشارة إلى دراسة قام بها كل من تريزا أمايل و ستان كريسكويتش عن الإبداع في بيئة العمل، وجد أن مصادر الإثارة والتحفيز للإبداع في العمل يكون مرجعها إلى:²

1 - الحرية والسيطرة: وهي حرية تحديد المشكلة والحلول الممكنة لها، وتتضمن أيضاً الشعور بالسيطرة على العمل والأفكار لدى الفرد.

2 - الإدارة الناجحة للمشروع: وهي قدرة مدير المشروع على الحصول على التأييد اللازم لنجاح عمله، ومهارته في إسناد العمل للشخص المناسب، وتمتعه بالقدرة على فتح قنوات الاتصال مع العاملين.

¹ سعود بن محمد العريفي، نفس المرجع السابق، ص 113.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

- 3 - توفير المصادر اللازمة: وضع المصادر اللازمة تحت التصرف بما فيها: المال، المعدات، المعلومات والعنصر البشري.
- 4 - التشجيع: إن حماس الإدارة واهتمامها والتزامها بالعمل والعاملين يشجع جواً من الإبداع في بيئة العمل، وكذا تقبل الإدارة للأفكار مهما بدت غير عملية وتبدي استعدادها للمجازفة يعتبر عنصر محفز للإبداع.
- 5 - سمات إدارية متعددة: كالاستعداد لإعطاء الأفراد فرصة التحريب واختبار الأفكار والطرق الجديدة في العمل، وكغياب البيروقراطية والروتين، ووجود جو التعاون وروح الفريق بين العاملين وسهولة الاتصال بهم.
- 6 - التمييز والتقويم: فالحوافز يجب أن تكون مادية ومعنوية ويجب أن يكون تمييز العامل علنيا حتى يكون دافعاً للآخرين: ما أن تقييم العامل يكون حسب معايير الأداء وأهداف المؤسسة وليس بمقارنته مع غيره.
- 7 - توفر الوقت: يجب إتاحة الوقت للتفكير العميق، وليس بطريقة توقيت إدارة الأزمات.
- 8 - التحدي: إتاحة الفرصة للموظف للقيام بعمله بطريقة مختلفة، وأن ينجح حيث فشل الآخرون، وهذا هو التحدي بعينه.
- 9 - الضغط: وجود ضغط لحد ما سواء ذاتي أو يسببه فريق العمل يساعد ويحرك عملية الإبداع.

كما انه هناك من يرى أن مقومات الإبداع والابتكار تتمثل في:¹

- 1 - الانتماء الروحي للمؤسسة: و نعني به شدة الارتباط بالمؤسسة لدرجة تصبح مهامها جزء من مهام الفرد نفسه، فيصعبه ما يصيبها من نفع أو ضرر، والشعور بالانتماء يساهم بشكل كبير وفعال في دفع الأفراد نحو الابتكار والإبداع، على العكس من ذلك الشعور باللامبالاة ينعكس بالسلب على تقدم المؤسسة حيث يصبح الفرد يفكر في مصلحته الشخصية على حساب المؤسسة، ومن الواضح أن السبب في ذلك هو نظام الإدارة السائد أو ما يسمى بالبناء التنظيمي السائد حيث أكد بعض الباحثين على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، حيث تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملاً هاماً في تشجيع و تسهيل الإبداع بين العاملين ذلك أن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى معرفة مدى النجاح الذي حققوه في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة بما هو متوقع منهم من قبل الإدارة.² كما أن الديكتاتورية في المنظمات تعلم أبناءها الأنانية و المصلحة الفردية.

¹أسامة خيربي، مرجع سبق ذكره، ص 46 - 47.

²قمرماش وهبية، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مقال صادر عن مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد (08)، جامعة الجزائر، جوان 2014، ص 16.

2 - التعامل مع الأزمات: العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات قد يصح أن نقول إن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد ولى وانصرم، وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة، والتنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة الأحسن والأبقى، والتنظيم المشترك يعتبر نقطة جوهرية ينبغي الالتفات إليها في تحديد مقومات الإبداع إذ يجب اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة.

3 - الانفتاح على الرأي الآخر: إذ لا بد للابتكار والإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف وإن كانت تخالفنا، فالحنكة والمهوبة تتجلى أكثر كلما روضنا أنفسنا على روح المشاركة والتعاون، ومن هنا فالمؤسسات الإبداعية هم من يعملون على تشجيع الأفراد على تطوير أفكارهم وإبداع اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل وزيادة البذل والعطاء، أما المؤسسات المغلقة على نفسها فهي تحكم على نفسها بالفشل والتراجع شيئاً فشيئاً.

4 - البعد الإنساني في التعامل: لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار، وتتحقق فرص الإبداع أكثر في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد، فالأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية، فكلما اهتمت بهم الإدارة تماسكوا أكثر واجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من النجاح والتألق. كما تظهر أهمية الفرد في الإبداع المنظمي من خلال العناصر الثلاث التي ذكرتها أمابيل (Amabil)¹ في العديد من الدراسات التي تتصل بالإبداع و وجدت أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى أكثر من القدرة و المهوبة المعرفية حيث حدد هذه العناصر بـ:

1. الدافع الداخلي لإنجاح المهمة، 2. المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به، 3. المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

و هناك من يسميها محركات الإبداع وهي محفزات للأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية خلقة من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والمهوبة وحب التعلم والمعرفة والتميز والريادة والصفات النفسية والعقلية أو من خلال خصائص مكتسبة مثل الدوافع لحل المشاكل والأزمات وهذه المحركات يمكن التدريب عليها وتمييتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته ومن بين هذه المحركات نذكر:²

1 - الإبداع وحب التعلم والمعرفة: أن مقدرات الإبداع الاستراتيجي تكمن في تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجم من التعلم وفرق العمل، إذ لهما أهمية كبيرة في تطوير موارد المؤسسة غير الملموسة التي تعكس بتطويرها أفكاراً جديدة تمكن المؤسسة من التميز والاستمرار، ويرى أن الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار وتشكيلها على شكل

¹ قرماش وهيبة، نفس المرجع السابق، ص 17.

² لمياء سلمان عبد علي الزبيدي وكواكب عزيز حمودي المعموري، أثر التركيز على محركات الإبداع في معالجة الأزمات، مقال في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 103، الجامعة المستنصرية، 2015، ص 181.

مشاريع، إن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره و تدير شؤونه و هذا لن يتم بدون عملية الإبداع المعرفي التي تتضمن عملية تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة.

2 . الصفات العقلية والنفسية للمبدع: يتصف المبدعون عموماً بعدد من الخصائص الشخصية والتي تولد دوافع الإبداع منها الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة والانشغال الذهني والتخطيط والتبصر بالأمر والحس وسرعة البديهة، و أن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع، مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء وانفتاحه على الخبرات الجديدة المتنوعة أو مهارات شخصية مثل حب الاستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير و حل المشكلات، والثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمخاطرة فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

3 . معالجة الأزمات بالإبداع: كانت النظرة السابقة إلى الإبداع على أنه عملية عقلية منفردة، وأن من تصدر عنه هو إنسان يملك موهبة نادرة لا تتوفر إلا لقلّة من الناس أما النظرة الحالية فهي أنها واحدة من العمليات الإنسانية لحل المشكلات والأزمات وبالتالي فهو استعداد يتوفر لكل إنسان وهو استعداد كامن يمكن للبيئة التي ينشأ فيها الفرد أن تنمية وتهدبه أو أن تعمل على خنقة، وأن أكثر الناس مروا بهذه العملية من دون أن يدركوا ذلك و هم استخدموها كلما اضطروا لحل مشكلة أو أزمة جديدة لم يسبق لهم التعرض لها ولم ينفذ معها التحليل و الاستدلال، و غالباً ما يلجأ الإنسان إلى الإبداع إذا وجد بأن الأساليب الأخرى لحل الأزمة لا تساعد في التوصل إلى حل مناسب.

كما أن هناك مقومات أخرى للإبداع و الابتكار منها:¹

1 . الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية وعليه ظهور واستمرار الإبداع، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقييم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز.

2 . خلق الثقة: وتعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلاً لها، وهذا ما يساعد على خلق روح الإبداع والابتكار في المؤسسة.

3 . التدريب: يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي، ومع التغيرات والتطورات الكبيرة والاتجاه نحو الانفتاح نحو عالم يتميز بالتغير المستمر دعت الضرورة إلى

¹أقرماش وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه مما يسمح له بمواكبة هذا التطور، ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية حتى يكون أداؤها أكثر كفاءة وفعالية، وهذا ما يبرز ثمرة الإبداع والابتكار في المنظمة.

4 - نمط القيادة: وتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها، ويعتبر تطور العملية الإدارية والارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي ودعمها وتشجيعاً لإبداع العاملين، وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الداء الإبداعي:

- فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة؛

- يوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة؛

- إنسان قلق يرفض أن يكون سجيناً للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العميقة؛

- نزعتة استطلاعية يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء.

5 - الاتصالات: أثبتت الدراسات أن توفير الاتصالات و المعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق يومياً في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وأن نجاح الجماعة في القيام بأدائها بمهامها و في حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها و بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة، ذلك أن وجود أي عوائق تحول دون مشاركة الأفراد في التعبير عن آراءهم و في أدائهم لأعمالهم قد يقلل من فعالية هذه الجماعة في العملية الإبداعية.

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع والابتكار

لا يمكن تصور إمكانية الإبداع والابتكار من قبل الأفراد إلا في بيئة ابتكارية تعظم الابتكار وأصحابه، كما أن أدوات إدارة الابتكار والإبداع تتكون من أسلوب عمل ومنهجية لجمع ومعالجة المعلومة المناسبة، تجمع هذه الأدوات بين مجموعة من المراحل ومبادئ للتفكير العقلاني حيث تقدم سيورة جماعية قابلة للاستعمال بما فيه التكوينات التقنية الفردية، كما أنها تسهل طريقة عمل المؤسسة في شكل فريق مشترك وموحد، تعددت هذه الأساليب ورغم تعددها فإن نجاح تطبيقها يتفاوت من مؤسسة لأخرى ونوجزها فيما يلي:

أولاً: أسلوب العصف الذهني: أول من قدم أسلوب العصف الذهني (Alex Osborn, 1953) ويستخدم في أنواع عديدة من المؤسسات في العالم، و مبني على أساس أن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار

الإبداعية في المؤسسات هي الخشية من التقييم والخوف من السخرية من الأفكار الجديدة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء، و عتمد أسلوب العصف الذهني على المبادئ التالية:¹

1 - استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار، لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين، مهما كانت درجة سخافة الأفكار، وذلك للفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها.

2 - الرغبة في الكمية: يجب تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر من الأفكار على أساس أن الكم يأتي بالنوع.

3 - الترحيب بالانطلاق: ينبغي تشجيع الناس على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة، ولا يجب اعتبار فكرة معينة جامحة أو غير عملية.

4 - الترحيب بعمل توليفات: أو تحسينات بمعنى تشجيع الأفراد على البناء على الأفكار التي اقترحها أفراد آخري بالجماعة، من خلال دمج عناصر تخص اثنين أو أكثر من الأفكار التي سبق طرحها، فهم غير مقيدين بضرورة اقتراح أفكار تكون جديدة تماما خلال جلسة العمل.

ثانيا: أسلوب دلفي²

يعتمد هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالم بالمنسق فقط، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء والآخرين إذ يرسلها لكل خبير، ويسأله عما إذا كان متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو الموضوع أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات.

يكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فنبدأ باستخدام الإجابات في الوصول إلى المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى لها طريقة دلفي فيما يلي:

✓ تحديد وتنمية عدد من البرامج؛

¹أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص 54.

²مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- ✓ الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة؛
- ✓ الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة؛
- ✓ ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع لمدى واسع من فروع المعرفة؛
- ✓ تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل من النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

ثالثاً: أسلوب القبعات الستة (نظرية ادوارد دي بونو Edward de Bono):

يسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست، حيث يعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

تفيد القبعات في الاجتماعات الابتكارية حيث تساعد على التفكير الجمعي المتوازي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة ليكون عندهم نفس طريقة التفكير، ولكن فيما تتمثل ألوان هذه القبعات وما هو دور كل منها؟ حيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:¹

✓ **القبعة البيضاء:** هي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات، تركز فقط على الحقائق والأرقام أي النظرة الموضوعية للأمور، فهي تمثل النظرة الحيادية للأمور.

✓ **القبعة الحمراء:** اللون الأحمر يرمز للغضب (يحمّر غضباً) والغضب والعواطف، وهي خاصة بالمشاعر، أي أنك حين ترتديها تقول فقط ما تشعر به تجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري وتمثل وجهة النظر العاطفية.

✓ **القبعة الخضراء:** اللون الأخضر يدل على العشب الكثير والنمو والخصوبة، فالقبعة الخضراء تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي مسؤولة عن الاقتراحات، أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

✓ **القبعة الزرقاء:** اللون الأزرق بارد وهو لون السماء التي تعلق كل شيء، ومهمتها مساعدتنا في التحكم المنظم لعملية التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.

✓ **القبعة الصفراء:** اللون الأصفر مشرق وإيجابي والقبعة الصفراء رمز التفاؤل والأمل، فهي مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.

¹أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

✓ **القبعة السوداء:** اللون الأسود يوحي بالحزن والسلبية، وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي قبعة التفكير السلبي.

إن عملية تذكر وظيفة كل قبعة سهلة إذا ارتبطت باللون ومدلولاته وتداعي المعاني أو الأفكار، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة تطبيقه، إذ يعتبر طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، كما يمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها ويمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في نفس الوقت وهو ما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

ومن مميزات هذه الطريقة في التفكير كما يراها دي بونو ما يلي:

- ✓ سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
- ✓ توفر وقتا للجهد الابتكاري المنظم.
- ✓ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت.
- ✓ تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.
- ✓ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفاعلية.
- ✓ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، وعليك أن تختار وتأخذ القرار فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة، وهو لا يتخذ القرار.

رابعا: أسلوب الأدوار الأربعة

ابتكر (رجور فون أويك 1998) أسلوب جديدا لتنمية القدرات الإبداعية، قام هذا الأسلوب على أساس فكرة أن الأفراد بحاجة إلى صدمة كي يخرجوا من الروتين و ينطلقوا بتفكيرهم، و يكتشفون العالم حولهم بأفكار جديدة و يشكلون هذه الأفكار و يكونوها بشكل غير مألوف، ويحكمون عليها و يقوموها بقوانين و قواعد حديثة، ويقوم هذا الأسلوب لتنمية القدرة الإبداعية لدى الناس على فكرة تقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة هي: ¹

- ✓ شخصية المستكشف والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.
- ✓ شخصية الفنان والتي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.
- ✓ شخصية القاضي والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.
- ✓ شخصية المحارب والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

¹ بلقرع فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

حيث اقترح (رجور أويك) مجموعة من الإرشادات والنصائح لكل دور أو شخصية من هذه الشخصيات الأربع تساعد على الوصول إلى الفكرة الإبداعية المنشودة، واعتبر هذه الإرشادات بمثابة "وصفة إجرائية" لكل دور.

خامسا: أسلوب سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER

وهو عبارة عن مجموعة أسئلة مقصودة وهادفة، مختصرة بكلمة انجليزية SCAMPER وتعني العدو والركض، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن أعمال العقل أو ما يسمى "المعالجة الذكية" هو نفسه الإبداع، فهو معالجة أو تحويل أو أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويلها.

وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة، ويمثل كل حرف من كلمة SCAMPER مجالا من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار، و المجالات هي: ¹

1 - البديل (S) Substitut: في هذا المجال من الممكن أن يطرح الشخص عدة أسئلة وذلك من قبيل:

- ✓ ما المكونات الأخرى لهذا الموضوع (الشيء أو المشكلة)؟
- ✓ ما المواد التي يمكن إدخالها في هذا الشيء؟
- ✓ هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضا عما هو موجود حاليا؟
- ✓ هل هناك مكان من الممكن أن يوجد أو يؤدي به هذا الشيء بدلا من المكان الحالي؟

2 - الضم أو الجمع (C) Combine: ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- ✓ ما الذي يمكن دمجها بالنسبة لهذا الشيء أو الموضوع أو الإجراء؟
- ✓ هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من خطوتين أو أكثر؟
- ✓ ما الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج خطوات هذا الإجراء؟
- ✓ ما الشيء الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الشيء؟

3 - التكيف (A) Adant: في هذا المجال يمكن طرح عدد من الأسئلة مثل:

- ✓ هل يمكن تكيف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الاستخدام الجديد؟
- ✓ ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

¹ بلقرع فاطنة، نفس المرجع السابق، ص 118.

4 - التعديل **Modify** و **Magnify (M)**: تضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة التالية في ضوءهما المجال الأول: يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء، و أما المجال الثاني فإنه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى و أكبر و أكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.

5 - الاستخدامات الأخرى **Put to other uses (P)**: من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

✓ هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟

✓ هل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أهداف أخرى؟

6 - التخلي **Eliminate (E)**: من الممكن تدريب المدربين هنا على طرح عدد من الأسئلة مثل:

✓ هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟

✓ هل يمكن إغفال خطوة أو أكثر من خطوات الإجراء؟

✓ هل يمكن التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟

7 - العكس **Reverse** وإعادة الترتيب **Rearrange (R)**: ويتضمن هذا العنصر مجالين لطرح الأسئلة: المجال الأول

يتضمن الأسئلة المتعلقة بالأدوار والمهام المعاكسة مثل:

✓ هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافا لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟

✓ هل يمكن أن تكون هناك أدوار أخرى يؤديها هذا الشيء أو يحققها هذا الإجراء مغايرة للأدوار الحالية؟

✓ هل يمكن قلب وظيفة هذا الشيء رأسا على عقب؟

أما بالنسبة للمجال الثاني فإن من بين الأسئلة التي يمكن طرحها:

✓ هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء؟

✓ هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

من خلال تطبيق هذه الأسئلة بالنسبة للموقف الذي يواجهه الشخص (سواء أكان ذلك أثناء التدريب أو بعده) فإنه من الممكن ملاحظة ظهور العديد من الأفكار و الحلول.¹

ذكرنا فيما سبق بعض الأساليب أو طرق تنمية الإبداع المهمة و التي أثبتت نجاعتها وهذا لا يعني أنها الوحيدة بل يوجد العديد من الأساليب المستحدثة التي كشفت عنها بعض المؤسسات، نذكر منها: (خريطة الطريق، أسلوب التحليل الوظيفي (Coo)، الاسترخاء الذهني، التركيز العقلي، التحليل المورفولوجي، التأليف بين الشتات).

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 368.

المطلب الثالث: المحتويات التي يجب أن يراعيها التشخيص الاستراتيجي لتحقيق التحليل الإبداعي

للتشخيص الاستراتيجي بشكل عام مجموعة من المحتويات والأبعاد والتي يجب أن يحيط بها بشكل دقيق ومدروس قبل اتخاذ قرار البدء بأي تحليل و أن يدرك تلك المحتويات و العلاقات الترابطية التي يمكن أن يؤثر عليها التشخيص أو يتأثر بها و لكي يغلب على التشخيص الطابع الإبداعي مما يخدم عملية الإبداع و الابتكار و ليتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف بتوازن و نجاح يجب أن يراعي مجموعة من المحتويات.¹

أولا: المحتوى المتعلق بالبيئة الداخلية وهي كل العناصر التي تعيش في بيئة المؤسسة الداخلية وتعامل معها بشكل مباشر كجزء يلعب دور فاعل في عملية التأثير والتأثر على أي نشاط تحليل ومن أهم تلك العناصر ما يلي:

1. **المؤسسة والتنظيم:** وهو كل ما يتعلق بتركيبة المؤسسة الداخلية من حيث نوعها حجمها، أهدافها، أنظمتها، قوانينها، هيكلها التنظيمي، فعلماء المدخل المعاصر في التنظيم فيطرحون فكرة النظم المفتوحة عند تعاملهم مع المؤسسة وأجزائها ومن وجهة نظرهم يشكل الهيكل التنظيمي أحد النظم الفرعية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها الأساسية.

حيث يجب أن يراعي التشخيص الاستراتيجي كل تلك الجوانب من حيث القوة والضعف للتأكد من ملاءمتها مع متطلبات التشخيص وقدرتها والاستجابة له للتحجب من الوقوع في مشاكل أو معيقات تواجه عملية التشخيص الاستراتيجي.

2. **أصحاب المصالح الداخليين:** ويتعلق هذا العنصر بكل أصحاب المصالح الداخليين الذين لهم علاقة مباشرة مع المؤسسة أو التنظيم كالإدارات العليا العاملين المساهمين ومجالس الإدارة حيث يجب على التشخيص مراعاة احتياجاتهم و مصالحهم المختلفة بما يتناسب مع القيم و الأعراف و القوانين و الأديان وأن يراعي فيها المصالح المشتركة و عدم التحيز في إجراء التشخيص لحساب مصلحة على أخرى كما يجب أن يراعي التشخيص قناعة و قبول أصحاب المصالح الداخليين بالتشخيص المستهدف لكي يكونوا العنصر الداعم و المؤازر بدلا من الرفض و التحريض و لأنهم يشكلوا العنصر الأهم في نجاح التشخيص أو فشله.

ثانيا: المحتوى المتعلق بالبيئة الخارجية: وهي تلك العناصر التي تعيش في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تلعب أيضا دورا لا يقل أهمية عن عناصر البيئة الداخلية نظرا لترابطية العلاقة والتبادل المشترك من حيث مستوى التأثير والتأثر وفيما يلي توضيحا لتلك العناصر على النحو التالي:

¹نعيمة بوكنتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي . دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني بالبلدية ، أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر3، 2016، ص 90.

1. **العنصر السياسي والقانوني:** باعتبار أن المؤسسة تعمل وفق النظم والقوانين المعتمدة التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أهدافها وكيفية الأداء فيها
ومن هنا فإن عملية التشخيص الاستراتيجي تتطلب معرفة شاملة بالجوانب السياسية والقانونية المؤثرة على عملية التشخيص ذاتها، وعلى سلوك قوى التشخيص للتمكن من تنفيذ التشخيص الاستراتيجي بما يناسب مع سياسة الدولة وأنظمتها وقوانينها وللتجنب من الوقوع في مشاكل تعارض مع نظام الدولة وقوانينها.
2. **العنصر الاقتصادي:** وهو العنصر الذي يتعلق بالموارد المالية التي يجب أن تراعى في عملية التشخيص ويجب أن تدرس بشكل دقيق للتأكد من وجودها ومصادر تدفقها والتأكد من مستوى العائد أو الربح الذي يتحقق نتيجة التشخيص وكذلك تقييم كل ما يتعلق بحسابات التكاليف والإنفاق والأجور والمنافع الاقتصادية المتوقع تحقيقها.
3. **العنصر الإعلامي:** وهو العنصر الذي يتعلق بكيفية إدارة التشخيص من الجانب الإعلامي والاتصالي مع المستويات المستهدفة في التشخيص بحيث يتم استخدام أساليب ذكية وحكيمة ونقل الأفكار الإيجابية من عملية التشخيص ونشر الوعي لدى أفراد المؤسسة لزيادة مستوى الطموح والأمل والتوقعات الإيجابية في عملية التشخيص الاستراتيجي لان الاتصال الاعلامي يلعب دور كبير لدى المجتمع المستهدف في التشخيص الاستراتيجي من حيث مستويات القبول والرفض.
4. **العنصر التكنولوجي:** وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة إدخال و تطبيق إدارة التشخيص تكنولوجيا جديدة تتناسب مع أهداف المجتمع المستهدف سواء مؤسسة أو تنظيم أو مجتمع وكذلك تتناسب مع الكفاءات والقدرات والإمكانيات التشغيلية والقدرة أيضا على مواكبة التكنولوجيا بما يستجد من حادثة أو بما تحتاجه تلك التكنولوجيا من مهارات معرفية في التشغيل و الصيانة واستمرارية التعامل معها وكذلك أن تتناسب التكنولوجيا مع حاجات ورغبات وثقافة وقيم وعادات وسلوكيات المجتمع المستهدف في التشخيص بالإضافة إلى ضرورة توفير البيئة لتطبيق تلك التكنولوجيا من خلال الإعداد و التجهيز و التدريب اللازم.
5. **العنصر المعرفي للقوى التنافسية:** ويعني ضرورة معرفة ادارة التشخيص بالقوى التنافسية الموجودة في السوق ومعرفة المنافسين لهم من حيث كافة جوانب القوة والضعف والإمكانات ولحجم وامتلاك الموارد والتميز للتمكن من إجراء تشخيص استراتيجي على أسس ثابتة ودقيقة وتقديم ما هو أفضل من المنافسين في السوق لان هدف التشخيص يفترض أن يسعى دائما إلى تحقيق الأفضلية والتميز عن الآخرين.

كما أنه توجد مجموعة عوامل تنظيمية تؤثر على ابتكارية المؤسسة و نجلها اساسا في استراتيجية المؤسسة:¹

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات ابتكارية تتبع استراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع استراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

ثالثا: التحليل الإبداعي

يعد التحليل العمود الفقري لفلسفة الإبداع والتفكير الإبداعي ويعد المادة الأساسية في رحلة الابتكار الوظيفي أو الاجتماعي، ونظرا لأهمية المخرجات التي يحصل عليها التحليل الاستراتيجي الدقيق يستطيع المبدع أن يتخذ القرار السليم و يحدد الأولويات والأسبقيات والأهمية للابتكار، وبكل الأحوال يعد التحليل إن كان فرديا يعتمد على المخزون المعرفي منتج الأفكار أو على نماذج التحليل المعتمدة بمثابة قاعدة البيانات المستخرجة والمعتمدة الواقع الفعلي و التطورات المصاحبة لها، ومن خلال مدخلات التحليل الاستراتيجي سواء المعتمدة على العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تؤمن الرؤية الاستشرافية الدقيقة والتي تحقق التقرب التنبئي إلى نسب الاحتمال التي تقدر 50% وهنا لابد أن يكون التحليل الإبداعي منهج منظم يأخذ دوره في مسار التخطيط والتنبؤ القريب والبعيد الذي يحقق الاستشراف الدقيق والرؤية الفاعلة.¹

¹مهند العزاوي، العناصر الذهبية لتحقيق الإبداع،

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالإبداع والابتكار، أن السبب الأساسي في تفوق الدول المتقدمة ورفاهيتها يرجع إلى قدرتها على توليد المعرفة والتحكم في الإبداع والابتكار الذي كرس هيمنتها و عظم منافعها من خلال القدرة على خلق التكنولوجيا والتقنية والتحكم في مختلف العلوم التي أهلتها لأن تكون دولا رائدة في مختلف المجالات وعلى الأخص الاقتصاد، عكس الدول النامية التي لا تزال رهينة تخلفها المعرفي والتقني وتابعة للدول المتقدمة نتيجة عدم قدرتها على تحقيق تنمية إدارتها بسبب افتقارها للقدرة على خلق المعرفة رغم الموارد المادية والطبيعية والبشرية الهائلة التي تزخر بها، وهذا ما ينعكس على مؤسسات هذه الدول، إذ يعتبر الإبداع والابتكار في المؤسسات من الأسس المهمة في خلق وتحقيق التنمية، والسبب الأساسي في ضعف القدرة على الإبداع والابتكار في المؤسسات يرجع في جوهره إلى عدم وجود البيئة الحاضنة للمعارف والعقول التي تهتم بتفعيل البحث والتطوير، كما أنه يمكن للمؤسسة تنمية الإبداع والابتكار عن طريق استخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي للأفراد، وكذا إيجاد المناخ النفسي و العلمي الملائم والمشجع للإبداع والابتكار، وتوفير البيئة الداعمة لذلك ومعرفة هذه البيئة وما تحتويه سواء داخليا أو خارجيا و هذا ما نسميه التشخيص البيئي وكيف يساعد هذا الأخير على دعم عملية الإبداع والابتكار وتنميتها في المؤسسات، حيث حاولنا إيضاح هذه العلاقة القائمة بين التشخيص الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في بناء وتنمية مقومات الإبداع والابتكار.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل:

حاولنا فيما سبق عرض والإحاطة بالجانب النظري للبحث، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي وذلك من خلال عرض المفاهيم المتعلقة به، أما الفصل الثاني فتعرضنا إلى المفاهيم المتعلقة بالإبداع والابتكار وإلى العلاقة النظرية بين المتغيرين السابقين.

و في هذا الفصل سنحاول عرض طبيعة الدراسة الميدانية، وقد اخترنا مجمع صيدال بالمدية الذي له دور حيوي في القطاع الاقتصادي الجزائري، وقد اخترنا استعمال استمارة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، و تم توزيعها في المجمع وبعد الاسترجاع قمنا بتفريغها، ومن أجل اختبار مصداقية وثبات أداة الدراسة فإننا اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال برنامج الإعلام الآلي و الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

و لتوضيح هذا فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لمجمع صيدال بالمدية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: عرض عام لمجمع صيدال

يحتوي هذا المبحث على لمحة تاريخية لمجمع صيدال، كما سيتم التطرق فيه إلى جميع فروع هذا المجمع إضافة إلى وحداته.¹

المطلب الأول: لمحة التاريخية حول مجمع صيدال

في عام 1982 تعرضت الصيدلية المركزية الجزائرية pca لإعادة الهيكلة بموجب مرسوم 161/82 انبثقت منها مؤسسة صيدال، و في أبريل 1987 أسندت لها مهمة إنتاج المضادات الحيوية مقرها الاجتماعي بالمدينة تابع لها من الوحدات فرمال، بيوتيك و مركب المدينة وتطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات، تحولت مؤسسة صيدال إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات تسيير ذاتي في فيفري 1989 و أصبحت بعد ذلك وطنية ذات أسهم.

وفي فيفري عام 1996 أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمياء - صيدلة وفي عام 1997 خضعت المؤسسة إلى مخطط إعادة الهيكلة الصناعية و الذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، إذ تحولت في 2 فيفري 1998 وفي مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد ب 800 دج و كانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

أولا: مجمع صيدال اليوم :

مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب 2500.000.000 دينار جزائري يتكون من عدة مديريات مركزية و ثلاث فروع فرع فرمال ، فرع بيوتيك و مركب انثيوبيكال بالمدينة إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع و كذا مديرية التسويق و الإعلام الطبي .

المهمة الرئيسية للمجمع هي تطوير ، إنتاج و تسويق المواد الصيدلانية ، الموجهة لاستقطاب البشري والبيطري ، هدفها ضمان موقع فعال على المستوى الوطني و الإقليمي و كذا اختراق السوق العالمية .

- قيم مجمع صيدال :

- الوفاء
- الالتزام

¹ Présentation du groupe Sidal, disponible sur : <http://www.sidalgroup.dz/présentation.asp>, consulté le : février 2020.

- الدقة
- الانضباط

ثانيا: نشأة و تطور فروع ووحدات مجمع صيدال

- مجمع صيدال مؤسسة عمومية إقتصادية ذات رأس مال إجتماعي يقدر ب 2.5 مليار دينار، تم إنشاؤه سنة 1984
- يشمل المجمع عشرة مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل 200 مليون وحدة بيع سنويا، و هو منضم في أربعة فروع إنتاجية : بيوتيك ، فرمال ، أنتيبايوتيكال و صوميديال . وهو مجهز أيضا ب:
 - مركز للبحث و التطوير
 - ثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط العاصمة بالشرق باتنة و بالغرب الجزائري وهران تشكيلة المجمع تشمل 206 منتج دواء بمختلف أشكالها الجالونيسية الأشكال الصلبة ، العجينية ، السائلة ، الحقنية، و موزعة على 20 قسم علاجي ك :
 - الأمراض القلبية؛
 - أمراض السكري؛
 - الأمراض المعدية؛
 - الأمراض الجلدية.
- مجمع صيدال شريك لعدة محابر دولية فايزر، سانوفي وهذا من خلال تأسيس شركات على شكل مشروع مشترك، و يملك المجمع أيضا مساهمات في عدة شركات طافكو، جوارس، ايبيرال .

1/ فرع فرمال:

المقر الاجتماعي لهذا الفرع بمنطقة واد السمار الدار البيضاء - الجزائر - و فرمال هي أحد الفروع الثلاثة المكونة لمجمع صيدال بعد إعادة هيكلته في 02 فيفري 1998 يتكون فرع فرمال من ثلاثة مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع و كذا بعض المؤسسات العمومية و الخاصة وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع فرمال في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسات الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا و هي كالآتي:

أ/مصنع الدار البيضاء: يعتبر مصنع الدار البيضاء الكائن بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع فرمال ينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة أقراص، أشربة ، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أملاح

وغيرها و تفوق قدرته الإنتاجية ال 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال. مصنع الدار البيضاء مزود بمخبر لمراقبة الجودة ، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية .

ب/مصنع عنابة : تم إنشاؤه سنة 1998 المصنع واقع بولاية عنابة بتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز ال 7 مليون وحدة بيع.

ج/مصنع قسنطينة : يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع .

- مصنع الأنسولين : مقره بقسنطينة بشرق البلاد يتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري بمجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين، الأنسولين السريع الأنسولين المركب مزيج 25 الأنسولين أساسي / قاعدي على شكل قارورات حقن،تصل قدرته الإنتاجية إلى 3.5 مليون وحدة بيع .

د/مصنع باتنة : يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل .

2/فرع بيوتيك : يعتبر فرع بيوتيك واحد من الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال و تحويلها إلى مجمع صناعي في 02 فيفري 1998 يحتوي فرع بيوتيك على ثلاثة مصانع إنتاج و هي كالتالي:

أ/مصنع الحراش: يتوفر مصنع الحراش الذي دشن في مارس 1971، تقدر طاقته الإنتاجية ب 26.5 مليون وحدة بيع تنتج الشراب ، الأقراص و المحاليل و يحتوي على أربع ورشات إنتاج و هي:

1- ورشة الأشربة؛

2- ورشة المحاليل ؛

3- ورشة الأقراص و الملابسات؛

4- ورشة المراهم.

كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية و التسيير التقني والوثائقي.

ب/ مصنع جسر قسنطينة : بدأ هذا المصنع نشاطه في سنة 1984، تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع ال 20 مليون وحدة بيع و هو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة قارورات و أكياس بتكنولوجيا جد حديثة، يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية و هي :

- 1- ورشة التحميلات؛
- 2- ورشة الأقراص و الملابس؛
- 3- ورشة الأمبولات؛
- 4- ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس؛
- 5- ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.

كما يتوفر المصنع أيضا على المخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيو كيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

ج/مصنع شرشال: يقع مصنع شرشال الذي يتربع على مساحة 3120م بالمنطقة الصناعية واد ملاح بشرشال، يهتم هذا المصنع بإنتاج محلول لتصفية الدم hémodialyse، بحث يغطي هذا المصنع كل احتياجات السوق الحالية.

يتكون هذا المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج وهي:

- 1- ورشة الأشربة؛
- 2- ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس؛
- 3- ورشة المحاليل المكثفة.

يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيو كيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

3/ فرع أنتيبوتيكال بالمدينة: سنتطرق له بالتفصيل في المطلب التالي.

المطلب الثاني: فرع أنتيبوتيكال بالمدينة

- التعريف بأنتيبوتيكال: أعدت مؤسسة صيدال في سنة 1997 برنامج إعادة هيكلتها إلى مجمع صناعي، يضم ثلاث فروع من بينها مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى أنتيبوتيكال المدينة.

يقع أنتيبوتيكال بالمدينة على بعد 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة يتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية يختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية و الغير البنسيلينية ، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة الى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج ويضم :

1- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنسيلينية و الغير البنسيلينية :

بواسطة عملياتها:

- التخمير

- نصف التحليل

سعة التخمير تصل إلى 1200 م بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية لها وحدتين لنصف التحليل إحداهما لإنتاج المواد المعقمة الموجهة لصناعة الحقن و لأخرى لصناعة الأدوية المستهلكة عن طريق الفم .

و من أجل مردود جيد لسعة الإنتاج كثفت أنتيبوتيكال مجهوداتها نحو تطوير علاقة شراكة أجنبية في ميدان صناعة المواد الأولية الفعالة ، أثمرت هذه الجهود بتوقيع عقد مع الشركة الإيطالية ALCHIM TEC يهدف الى تحسين مردودية تجهيزات وحدة إنتاج المواد الأولية باعتماد تكنولوجيا جديدة ودخول السوق العالمية لبيع المواد الأولية الفعالة .

2- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية :

تحتوي على بنائتين منفصلتين الأولى لإنتاج الأدوية البنسيلينية و الثانية الأدوية الغير البنسيلينية ، بطاقة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة بيع في سنة تتوزع على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي 50 من الحقن 30 من الأشكال الجافة أقراص كبسولات ، مسحوق للشراب 5 من الشراب، 15 من المراهم، الوحدة لها أربع ورشات معقمة من صنف 100، و مخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ، لوازم التعليب و المنتج النهائي .

3- مطبعة : ذات قدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفا سنويا تغطي مطبعة أنتيبوتيكال 100 من احتياجاتها و30 من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

4- مخابر لمراقبة النوعية مهمتها: ضمان جودة المواد الأولية، المنتوجات النصف التامة، و المنتوجات التامة البحث و التطوير الصيدلاني دراسة ومتابعة مختلف مراحل التخمير.

أن مراقبة النوعية جزء لا يتجزأ من مبادئ التصنيع الجيد، الذي يمثل المرجع الصيدلاني المعتمد من طرف كل المؤسسات المصنعة للدواء ، تحتوي أيضا على مخبر خاص بتربية الأرناب و الفئران الخاصة بالتجارب .

5- وحدة للصيانة ووحدة الخدمات الثانوية : تقومان بمختلف أشغال الصيانة وبتأمين جميع الوحدات

بمختلف الاحتياجات لتشغيل المركب والمتمثلة في طاقة كهربائية ، البخار ومختلف أنواع المياه عادي مقطر و ملطف .

6- وحدة معالجة المواد الملوثة: فيها تعالج كل المواد السائلة والصببة حسب المعايير المتفق عليها محافظة على البيئة والمحيط، المواد الصلبة كالأوحال والمواد الفعالة تحرق في فرن درجته 1200 م تتحول بعدها الى مواد لا اثر لها على الإنسان ولا على المحيط.

7- الموارد البشرية : تبلغ نسبة الإطارات 26 من مجموع عمال الفرع 56 منهم أعوان متحكمون 18

أعوان تنفيذ يمثل العنصر النسوي 9 .

أما التأطير التقني للفرع مكون من صيادلة مختصين مهندسين كيميائيين و بيولوجيين ومتعددي التقنيات متمكنين كل في تخصصه ومكونين تكوين خاص و متواصل .

ثانيا: مديريات مجمع صيدال بالمدينة

1/مركز البحث و التطوير: أنشئ مركز البحث و التطوير في جويلية سنة 1999 يتوفر على أحدث العادات وكفاءة بشرية مؤهلة يباشر مركز البحث و التطوير على كل ما هو بحث علمي و تطوير الأدوية و التقنيات الصيدلانية و من ضمن مهامه المساهمة في عداد سياسة لتطوير الأدوية من اجل ابتكار صيدلاني متواصل آخذا على عاتقه تصميم وتطوير صناعة الأدوية الجنيصة، و نشير أن مركز البحث و التطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال حيث يوظف أكثر من 100 عاملا من بينهم 40 إطارات .

2/ الوحدات التجارية : أنشئت أول وحدة بيع في سنة 1996 بالجزائر العاصمة تهدف إلى تسويق و توزيع كل منتوجات مجمع صيدال من نقطة بيع واحدة، و النتائج الجيدة التي أسفرت عنها هذه الوحدة شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق الوطن بولاية باتنة في سنة 1999 و لا أخرى في غرب الوطن بولاية وهران وكان هذا سنة 2000 ، الوحدات التجارية مزودة بوسائل تقنية هامة و يد عاملة متخصصة ، نشيطة ، و شابة اليوم وصلت الوحدات التجارية الى أوج نشاطها و النتائج التي تحصلت عليها من الخبرة التي اكتسبتها في مجال التسويق و التوزيع ساهمت في تطوير مجمع صيدال حيث أن رقم أعمال هذه الوحدات تضاعف في الخمس سنوات الأخيرة .

3/ مديرية التسويق والإعلام الطبي : مديرية التسويق و الإعلام الطبي تابعة مباشرة لمجمع صيدال، من أهم مهامه ضمان التنسيق بين مختلف مهام المؤسسة ، و المساهمة في ترقية منتج المجمع و تحسين صورة مجمع الخارجية .
مديرية التسويق و الإعلام الطبي مزودة بطاقم ذو كفاءة عالية في مجال الإعلام الطبي و التسويق ، و شبكة من المندوبين الطبيين موزعين على كامل التراب الوطني .

4/ الأسواق الخارجية للمجمع صيدال : يصدر مجمع صيدال إلى 15 دولة و هي :

10 أسواق إفريقية : إفريقيا الجنوبية - الكاميرون - مالي - السودان - تنزانيا - السينغال - بوركينا فاسو - مدغشقر - النيجر - التشاد.

03 أسواق عربية : اليمن - العراق - ليبيا.

02 أسواق أوروبية : إيطاليا - ألمانيا.

5/ التزامات مجمع صيدال: يطمع مجمع صيدال إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الأدوية و ذلك لتحسين علامته التجارية و منهجيته في التسيير و لضمان نجاحه تبني مجمع صيدال نظام الجودة و النوعية في الإنتاج و التسيير بتطبيق معايير إنزو 2000/9001 .

6/ الشراكة : استمرار تطور سوق الأدوية بالجزائر أصبح هذا القطاع يستقطب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة إلى جانب التسهيلات و الالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار بالجزائر .

فمجمع صيدال يمثل قطبا صناعيا هاما قادر على الاستجابة السريعة للمتطلبات شركائها وذلك اعتمادا على :

- قدرتها الصناعية؛
- اليد العاملة المؤهلة؛
- سياسة التسيير المتبعة؛
- الإدارة الواضحة في تسيير الشراكة.

طبقا لبرنامج التطوير الصناعي توصل المجمع الى إبرام عقود الشراكة مع اكبر المنابر العالمية منها:

- 1- صيدال - تافكو : الشركة العربية للأدوية الطبية - الأردن - سبيماكو العربية السعودية - أكديما و هي شركة مؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للجامعة العربية
- 2- دار الدواء الأردنية ؛
- 3- فايزر الامريكية؛
- 4- سانوفي - افانتيس الفرنسية الألمانية؛
- 5- رون بولانك الفرنسية؛
- 6- التجمع الصيدلاني الأوروبي؛
- 7- ابوليد الروسية؛
- 8- سوليفرام "شركة جزائرية خاصة " .

المطلب الثالث: مهام و أهداف مجمع صيدال و هيكلها التنظيمي

أولاً: المخطط التنموي 2010 – 2014 :

- 1/ عصرنة وتأهيل خمس وحدات إنتاج.
- 2/ تمديد و توسيع تشكيلة مصنع الأنسولين
- 3/ انجاز 06 وحدات جديدة للإنتاج :
- 04 وحدات متخصصة في الدواء الجنييس؛
- وحدة متخصصة في أمراض السرطان؛
- وحدة متخصصة في المنتوجات المتشابهة حيويًا.
- 4/ انجاز مركز جديد للبحث و التطوير؛
- 5/ انجاز مركز التكافؤ الحيوي .

ثانيا / مهام مجمع صيدال :

- أن النوعية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة العمومية منحيتها غرضا مزدوجا:¹
- ضمان استقلالها المالي و الاستقامة في توازنها المالي ، و التأكد من اجل تحسين القدرة التنافسية بشكل مستمر لمنتجاتها ، و تحقيق أهداف النمو و تطوير مواردها البشرية؛
 - تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة بصفتها المساهم الأساسي في المجمع كجزء من مهمتها الأولى ، حددت صيدال الخطوط العامة للأنشطة و الأعمال التي تمكنها من ضمان نموها و تعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية الجنييسة ، و في المقدمة خطوط العمل هاته تم تشكيل خطة شاملة و متكاملة للتنمية التي ترافق التوسع في المجمع ، مع وضع برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية ، و تحسين التنظيم و نظام المعلومات و الترويج لثقافة المؤسسة و تنفيذ سياسة فعالة للاتصال كجزء من مهمتها الثانية، باشرت صيدال في برنامج عمل موجه نحو :
 - تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تنظيم و تطهير سوق الأدوية؛
 - المساهمة في الحد من الواردات؛

¹ Présentation du groupe Sidal, disponible sur : <http://www.sidalgroup.dz/présentation.asp>, consulté le : février 2020.

- التفتح على الأسواق الخارجية؛

- زيادة درجة رضا المستهلك.

ثالثا / استراتيجية مجمع صيدال :

يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة ، وبالتالي المساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية للأدوية المنجزة من قبل السلطات العمومية و ذلك باتباع الاستراتيجيات التالية :¹

- الحصول على تمويلات إضافية : الرفع من رأسمال المجمع عن طريق الخوصصة الجزئية و دخول البورصة؛
- زيادة القدرة الإنتاجية ، و تحسين الجودة و التوعية بالاعتماد على وسائل إنتاج حديثة و طرق تسيير فعالة، و تكتيف عمليات البحث و التطوير و الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة؛
- اتخاذ إجراءات رقابية تشمل كل المستويات بما فيها المتعاملون الخواص للمحافظة على ممتلكاته و حماية منتجاته و سمعته من خلال تشكيل لجان تسهر على ذلك؛
- تكتيف الجهود التسويقية ، و لقيام بدراسات سوق تمس كل الجوانب؛
- تبليغ رسالة المجمع الى الفئات المستهدفة؛
- السعي وراء إبرام عقود شراكة جديدة كتلك التي أبرمتها مع مخابر ايلي ليلي الأمريكية في 06 فيفري 1999.

رابعا: الأهداف الاستراتيجية لمجمع الصيدال :

- الإرضاء الكلي و الدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية و الجودة تدريجيا؛
- تنويع قائمة المنتوجات حيث سياسة بحث و تطوير جديدة للأدوية الجنيسة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة بتكنولوجيا متطورة؛
- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالية سواء كانت شركات عن طريق عقود شراكة أو عن طريق اتفاقيات التصنيع؛
- الحفاظ و الرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية و البحث الدائم عن النمو الاقتصادي و المالي ، الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية؛

¹ Présentation du groupe Sidal, disponible sur : <http://www.sidalgroup.dz/présentation.asp>, consulté le : février 2020.

- تعزيز مكانته كمنتج أول في السوق المحلي؛
- تطوير و توسيع إنتاجه إلى أقسام علاجية أخرى كأعراض السرطان . أمراض العيون ، المناعة و المنتجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية .

خامسا: نتائج المجمع الاقتصادية:

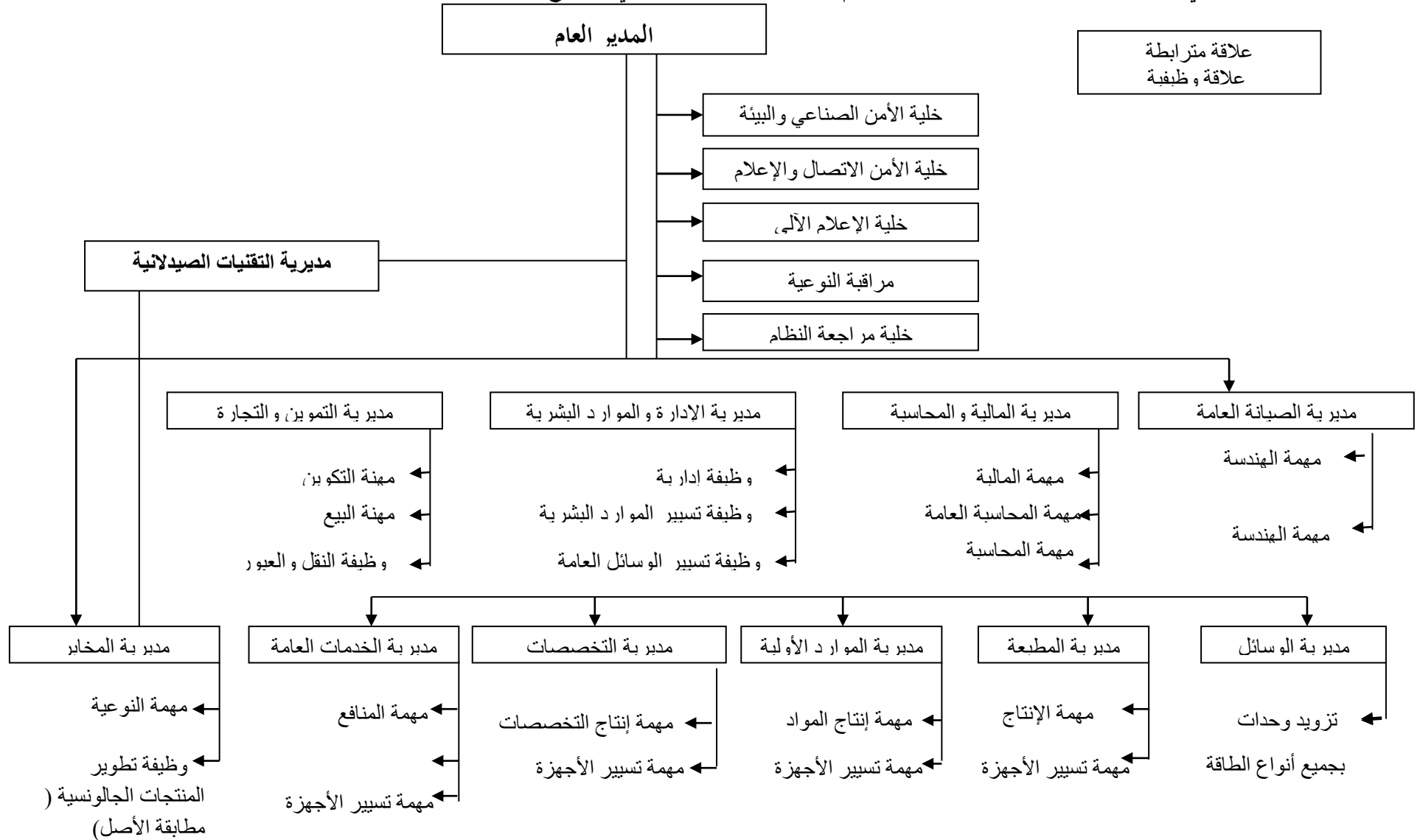
منذ تفرع نشاطات مجمع صيدال بلغت نسبة النمو + 11%، بلغ رقم اعمال مجمع صيدال سنة 2004 6.5 مليار دينار جزائري، والرفع من نسبة المبيعات إلى +8% وزيادة في الإنتاج بنسبة +18% مع أكثر من 120 مليون وحدة بيع أي ما يقارب 42% من السوق الوطني.

- وضع 10 أنواع ادوية جديدة في السوق الوطنية سنويا تسمح للمجمع بتوسيع حصته في السوق الوطنية؛
- مواصلة عمليات التصنيع وإبرام عقود تصدير إضافية مع شركة الشيم الإيطالية؛
- حصول مجمع صيدال على شهادة الجودة العالمية ايزو 2000/9001 في فيفري 2005؛
- إنشاء مصنع الأنسولين بمواصفات عالمية.

ب هذه الإنجازات والمكاسب يكون مجمع صيدال قد دخل الاقتصاد العالمي من بابه الواسع.

رابعاً: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 3 - 1: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بالمدينة



SOURCE : SAIDAL info N°02 Dossier antibiotiaue trimestre 1999

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها، تتمثل أساسا في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى وطبيعة الموضوع المختار للدراسة، وإبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات، ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية، دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البحث من مجتمع الدراسة، وعليه سيتم التطرق لكل هذه الإجراءات من خلال المطالب التالية: المنهج المستخدم وأدوات الدراسة؛ مجتمع الدراسة والعينة؛ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

في هذا الإطار يتم تحديد أول خطوة في الدراسة الميدانية، من خلال التعرف على المنهج المستخدم فيها والأدوات التي تم الاعتماد عليها، سواء كانت أدوات لجمع المعلومات أو لتحليلها.

أولا : المنهج المستخدم : إن أي بحث علمي لا بد أن يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين، وفي هذا الإطار تتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، أما في دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وعلى ضوء طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى لتحقيقها، في إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب، وإنما نعمل على تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها، والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة، من خلال تحليل الدور الرئيسي الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الإبداع و الابتكار في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة. كما اعتمدنا في تحليلنا على دراسة الحالة من خلال منهج المسح الداخلي على عينة من العمال لمحاولة تحديد آرائهم ومواقفهم من التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار، كما كانت للملاحظة البسيطة الخارجية مكانة خاصة في هذه الدراسة أثناء التواجد بالمؤسسة خلال فترة التبرص.

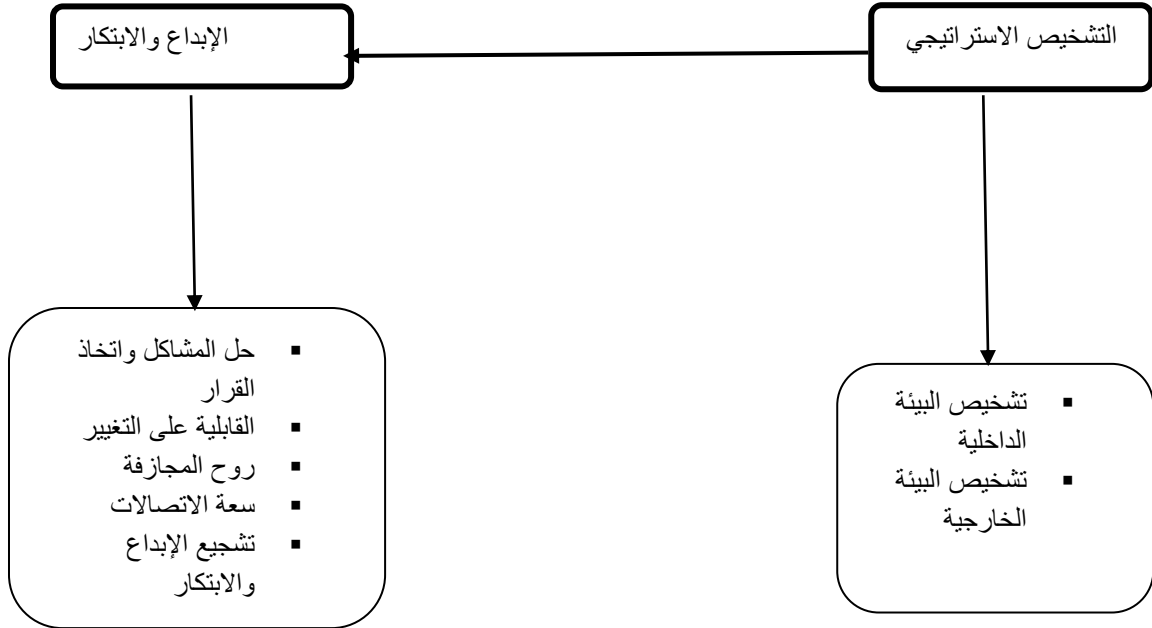
الفصل الثالث: دراسة حالة

- **أنموذج الدراسة:** إن توضيح أبعاد مشكلة الدراسة كتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات، والمتغيرات أنواع عدة، أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو التشخيص الاستراتيجي، أما التابع فهو الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى العوامل الوسيطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة).

والشكل الآتي يوضح أنموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي:

الشكل رقم 3 - 2: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: **أدوات الدراسة:** إن أي دراسة علمية لابد وأن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات، وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة. وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية:

1- أدوات جمع البيانات: وفي هذا الصدد تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين هما الاستمارة والملاحظة البسيطة الخارجية كما يلي:

أ- الاستمارة: تشكل استمارة البحث إحدى الوسائل البحثية الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية، إذ يتم بناؤها على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة، مما يستدعي تقسيمها إلى بنود أساسية يغطي كل منها فرضية معينة أو هدفاً معيناً، ويتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث ثم صياغة هذه المؤشرات في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين أو مجموعة المؤشرات المتعلقة ببند معين، ومن ثم تتكامل المؤشرات لتغطي بنود الاستمارة التي تتكامل هي بدورها لتغطي جزئيات الدراسة وأهدافها¹. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي: (انظر الملحق رقم 01)

- البيانات الشخصية: وهو يشمل بيانات وصفية ووظيفية عن أفراد العينة وهو يحتوي على خمس فقرات هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة.

- المحور الأول: يتعلق برأي المبحوث في أبعاد التشخيص الإستراتيجي ويتكون من 26 سؤال موزعة على بعدين أساسيين هي:

البعد الأول: تشخيص البيئة الداخلية ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 01 ← 13

البعد الثاني: تشخيص البيئة الخارجية ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 14 ← 26

- المحور الثاني: يتعلق برأي المبحوث في أبعاد الإبداع و الابتكار في المؤسسة ويتكون من 25 سؤال موزعة على خمسة أبعاد أساسية وهي :

البعد الأول: حل المشاكل و اتخاذ القرار ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 01 ← 05

البعد الثاني: القابلية على التغيير ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 06 ← 10

البعد الثالث: روح المجازفة ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 11 ← 15

البعد الرابع: سعة الاتصالات ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 16 ← 20

البعد الخامس: تشجيع الإبداع و الابتكار ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 21 ← 25

إفادية عمر الجولاني ، تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها ، المطبعة المصرية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 196 .

الفصل الثالث: دراسة حالة

كم تم وضع سلم ترتيبي لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً، باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليلاً لنتائج، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3 - 1 : مقياس الإجابة على سلم ليكرت

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة

- المدى = 5-1 = 4 (5 أعلى نقطة لمقياس ليكرت و 1 أدنى نقطة فيه)
- طول المدى = 5/4 = 0.8 (طول المدى = المدى/عدد الدرجات)
- يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم هذا المتوسط كما يلي من 01 ← 1.79 لا أوافق بشدة.
- من 1.80 ← 2.59 لا أوافق
- من 2.60 ← 3.39 محايد
- من 3.40 ← 4.19 أوافق
- من 4.20 ← 5 أوافق بشدة

ب- **الملاحظة البسيطة الخارجية**: هناك عدة أساليب للملاحظة، وفي دراستنا اعتمدنا على أسلوب الملاحظة البسيطة بدون مشاركة، وفي هذا الأسلوب يقوم الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطاتهم، فهذه الملاحظة لا تتعدى النظر والاستماع والمراقبة والمتابعة، دون المشاركة الفعلية والانخراط في تلك الجماعة ويصعب في هذه الحالة التفهم التام لسلوك الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرفات الجماعة، إلا أنها تمتاز بالموضوعية والحيادية، وذلك بسبب عدم انخراط الباحث وتأثره سلباً أو إيجاباً بسلوك الجماعة.¹

وفي دراستنا هذه استعنا بأسلوب الملاحظة البسيطة الخارجية من خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تم الكشف عن بعض الحقائق، وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة خاصة أثناء مقابلة مع بعض الإطارات، وكشف حقيقة علاقات الاتصال الرسمية بين الإدارة والعمال ومشاركتهم في

1 أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي**، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص 224.

حل المشاكل واتخاذ القرارات، وكذلك علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، كما لا ننسى التنظيم الداخلي للمكاتب داخل المؤسسة.

2- أدوات تحليل البيانات : إن البيانات المجمعة و مهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج **SPSS*** (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والفنية والهندسية والزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة وتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (**Mean**)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الأهمية النسبية.
- الانحراف المعياري (**Standard Deviation**)، للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات وتشتتها عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط سبيرمان (**Spearman correlation coefficient**)، لمعرفة دلالات الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**)، لمعرفة دلالة الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.
- اختبار معامل الانحدار المتعدد (**Analsis Regression Multipe**) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل (التشخيص الاستراتيجي) والمتغير التابع (الإبداع و الابتكار).
- تحليل التباين الأحادي (**one-way anova**) : وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو تطبيق التشخيص الاستراتيجي وتحقيق الإبداع والابتكار من طرف مجمع صيدال بالمدينة لاختبار العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي و الإبداع والابتكار؛

*SPSS: Statistical , Package for , Social , Science.

- اختبارات (Independent-Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق التشخيص الاستراتيجي وتحقيق الإبداع والابتكار في مجمع صيدال بالمدينة تعزى لاختلاف عامل النوع الاجتماعي.

- اختبار (Scheffe) البعدي: وهو اختبار للكشف عن الفروق، وهي الخطوة التالية لحساب التباين (تحليل التباين) لمعرفة مصدر التباين بين مجموعات الدراسة و الكشف عن دلالتها الإحصائية.

في هذا المطلب تم التعرف على المنهج المستخدم في الدراسة، حيث تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تحديد الأدوات التي تم الاعتماد عليها، من أجل جمع المعلومات وتحليلها، وشرح كيفية الاستفادة منها في الدراسة. لنتقل بعدها لتحديد مجتمع الدراسة ونوع العينة المختارة في هذا الإطار، من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

من خلال هذا المطلب يتم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدينة، وكيف تم اختيار العينة المناسبة المعبرة عن هذا المجتمع من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة: تركز هذه الدراسة على موضوع التشخيص الاستراتيجي ودوره في بناء مقومات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهي دراسة ميدانية، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد المستويات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، والذي يتمثل عددهم كما يلي:

- مجمع صيدال بالمدينة: يبلغ مجتمع الدراسة فيها 400 فرداً منهم 133 إطار و 120 عون تحكم و 120 عون تنفيذ و 27 إطار سامي.

ثانياً: عينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته: حصر مجتمع البحث، ومجتمع البحث يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم

الفصل الثالث: دراسة حالة

حسب هدفها ودرجة دقتها، وأظهرت خلاصة النتائج والتجارب أن حجم العينة في حدود 10% إلى 15% من حجم المجتمع الأصلي يبدو ملائماً في معظم الدراسات والبحوث.¹

وفي دراستنا هذه مجتمع البحث شمل جميع العاملين بمجمع صيدال بالمدينة على اختلاف مستوياتهم (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، والذين يبلغ عددهم 400 عامل، ونظراً لصعوبة تطبيق المسح الشامل بسبب ضيق الوقت والتكلفة الكبيرة... إلخ، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة. وقد كان حجم العينة يتمثل في 100 عامل بالمؤسسة والذين مثلوا نسبة 25% من مجتمع الدراسة ككل، والجدول والشكل التاليين يوضحان بالتفصيل مكونات عينة البحث:

الجدول رقم 3 - 2: تعداد استمارات الدراسة في مؤسسة محل الدراسة

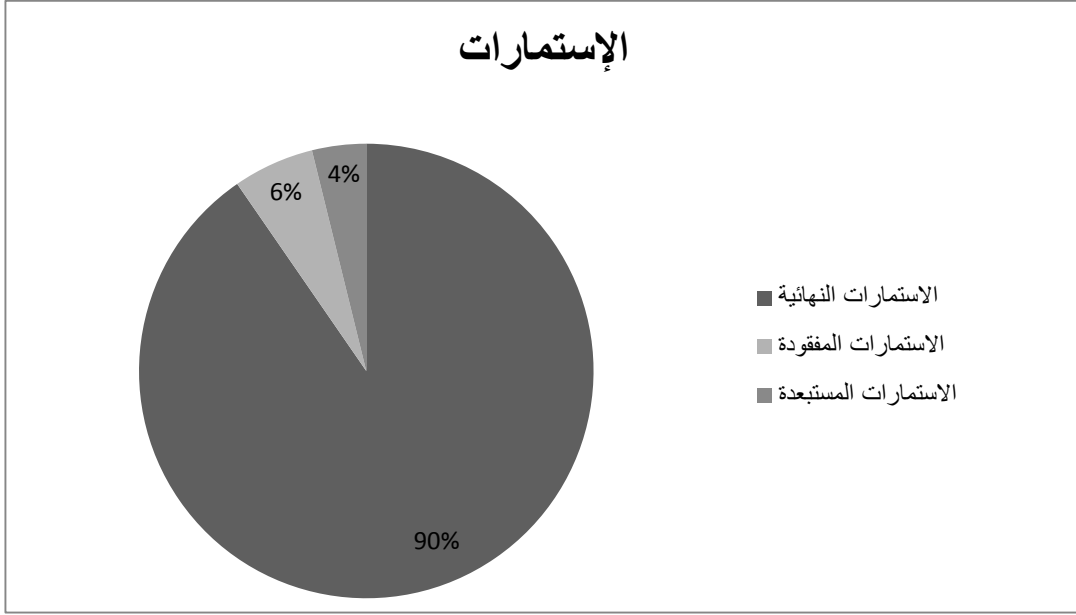
الاستمارات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	100	94	06	04	90
النسبة المئوية	%100	%94	%06	%04	%90

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 90% من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة جداً للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

1 فتحي عبد العزيز أبو الراضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر، 1998، ص: 28.

الشكل رقم 3 - 3: الاستبانة الموزعة المسترجعة، المفقودة، والمستبعدة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم 3 - 2

من خلال الجدول رقم (3 - 2) والشكل (3 - 3) نلاحظ أن عدد الاستبانة الموزعة على العاملين يبلغ 100 استبانة، استرجعنا منها 94 استبانة أي بنسبة 94% و هي نسبة عالية، أما الاستبانة المفقودة فكان عددها 06 بنسبة 06% و هي نسبة ضعيفة جدا، و كان ضمن الاستبانة المسترجعة 04 استبانة مستبعدة من التحليل العام لعدم اكتمال البيانات و بالتالي كان العدد النهائي للاستمارات المدروسة هو 90 استمارة أي بنسبة 90% و هي نسبة مناسبة جدا للدراسة و التحليل.

ثالثا: مجالات الدراسة: تعبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية التي تمت فيها الدراسة وتتمثل في:

1- المجال البشري: اقتصرت الدراسة على الإطارات والعمال الذين يشغلون مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة وشملت الدراسة كل من إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

2- المجال المكاني: موضوع هذه الدراسة هو التشخيص الاستراتيجي ودوره في بناء مقومات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والدراسة الميدانية تمت في مجمع صيدال فرع

المضادات الحيوية بالمدينة (الجزائر)، وقد تم اختيار هذه المؤسسة للاعتبارات التالية: قريبا من مكان تواجدنا لإجراء الدراسة؛ تم اختيار مؤسسة صيدال لطبيعة نشاطها الاقتصادي وهو صناعة الأدوية التي هي كل يوم في الجديد واتصالها المتواصل ببيئتها مما يخدم موضوع بحثنا والتي نحاول إظهار تفاصيله من خلال دراستنا هذه.

3- المجال الزمني: إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع، وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، ومدى التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لإتمام الدراسة، و في هذا الإطار تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في 19 جانفي من عام 2020، حيث أن الدراسة الميدانية بدأت في نفس الشهر جانفي 2020 إلى غاية مارس من نفس السنة لجمع المعلومات من خلال إجراء المقابلات مع بعض الإطارات الساميين، ثم توزيع الاستمارة والحصول على الإجابات اللازمة.

4- المجال الموضوعي: تم التركيز من خلال هذه الدراسة على العناصر التالية: ملامح الإبداع والابتكار في محيط العمل الداخلي للمؤسسة؛ دور التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الإبداع والابتكار في المؤسسة؛ الرؤية الاستراتيجية لإطارات المؤسسة في تبني التشخيص الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي في المؤسسة.

ومنه تم التعرف على مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التي تم اختيار فرع مجمع صيدال بالمدينة، وبعدها تم أخذ عينة لإجراء عليها اختبار الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تم تحديد مختلف مجالات الدراسة، لنتقل بعدها لآخر خطوة من الإجراءات الميدانية وهي اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر الاستمارة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ العديد من القرارات الهامة، وعليه ف جودة الاستمارة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج دقيقة وموثوق فيها. هناك العديد من الخصائص التي تميز جودة الاستمارة ومنها:

أولاً : الصدق Validity: تعتبر أداة القياس (الاستمارة) صادقة، إذا كانت تقيس ما صممت فعليا لقياسه، ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراته و للحصول على نتائج دقيقة يجب أن تحتوي الاستمارة على فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة، أو أنها تقوم بقياسها بشكل دقيق وواضح¹. و لقد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من الصدق الظاهري للاستمارة، تم عرضها على خمسة أساتذة مختصين، بهدف تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم تجاه فقراتها، من حيث مصداقيتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وما إذا كانت تحقق أهدافها، وللتأكد من تمثيل فقرات الاستمارة لأبعاد الدراسة. ولقد تم الأخذ بملاحظات وتعليقات الأساتذة وعلى هذا الأساس تم تعديل فقرات الاستمارة.

2- صدق المقياس: ويتم اختبار صدق المقياس من خلال الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وهذا ما سيتم اختباره في هذا الإطار.

- الاتساق الداخلي: وهو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان **(Spearman coefficient correlation)** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستمارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وفي هذا الإطار سنميز بين الاتساق الداخلي للاستمارة بالمؤسسة محل الدراسة .

فيما يلي عرض لنتائج هذا الاختبار تبعا لمحاور استمارة الدراسة بمحاورها المختلفة.

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول (التشخيص الداخلي) والدرجة الكلية للبعد. والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، و عليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام .S . P . S، دار المسيرة، عمان، 2010، ص222.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 3: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التشخيص الداخلي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.369**	1- تهم المؤسسة بعملية تطوير سلعتها.
0.000	0.575**	2- تعتمد المؤسسة على تجميع أفكار و آراء العاملين للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.
0.000	0.696**	3- تقوم المؤسسة على تقييم مؤهلاتها التصديرية
0.000	0.480**	4- تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة.
0.000	0.579**	5- تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.
0.000	0.722**	6- المناخ التنظيمي في المؤسسة يسمح لك بالقيام بمهامك على أحسن وجه و تحسين أدائك.
0.000	0.632**	7- للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية في اتخاذ القرار.
0.000	0.772**	8- تساهم القيم و المبادئ التي يتحلى بها العمال على مناقشة المشاكل و حلها.
0.000	0.784**	9- تقوم المؤسسة بتحليل فاعلية مواردها البشرية
0.000	0.592**	10- تعمل المؤسسة على تحليل نشاطاتها لتحديد مصادر الميزة التنافسية
0.000	0.615**	11- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على برامج تكنولوجيا متطورة في المؤسسة
0.000	0.412**	12- تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية.
0.000	0.585**	13- تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول (التشخيص الخارجي) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 4 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التشخيص

الخارجي و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.680**	1- تستخدم المؤسسة خلية اليقظة الاستراتيجية في مراقبة وتحليل بيئتها الخارجية.
0.000	0.468**	2- مرونة في تغيير الاستراتيجيات لمواجهة المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة.
0.000	0.696**	3- هناك متابعة مستمرة لمنافسي المؤسسة
0.000	0.549**	4- تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.
0.000	0.781**	5- تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها.
0.000	0.690**	6- تبحث المؤسسة بشكل دائم عن أسواق جديدة لتوسيع نشاطها.
0.000	0.735**	7- تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها بشكل مستمر تفاديا لأي منافسة جديدة في السوق الذي تنشط فيه.
0.000	0.589**	8- تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية .
0.000	0.639**	9- تتابع المؤسسة اللوائح و القوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف التعديلات التي تطرأ عليها.
0.000	0.518**	10- المؤسسة على استعداد دائم لتقييم الفرص والتهديدات المحيطة بها
0.000	0.604**	11- لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة.
0.000	0.699**	12- تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.
0.000	0.644**	13- تتمتع المؤسسة بعلاقات استراتيجية مع الموردين.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الثاني (حل المشاكل و اتخاذ القرار)، و الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 5 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد حل المشاكل واتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.662**	1- أمتلك الشعور بوجود مشكلة قبل حدوثها.
0.000	0.488**	2- أتابع المشاكل التي تعاني منها مؤسستي مع زملائي لإيجاد حل لها.
0.000	0.707**	3- أسعى دائما لإيجاد و تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.
0.000	0.685**	4- أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات.
0.000	0.693**	5- يساعدني رئيسي المباشر في إيجاد حلول جديدة لكل ما يعترضني في سير عملي.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (القابلية على التغيير)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم 3 - 6 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد القابلية على التغيير والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.750**	1- تحتضن المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد على التغيير.
0.000	0.783**	2- يتقبل العاملون الانفتاح على التغيير بشكل مناسب.
0.000	0.641**	3- أبتكر طرق جديدة أثناء أداء عملي.
0.000	0.585**	4- أكون في مقدمة من يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة.
0.000	0.716**	5- أسعى دوما لكسر الروتين في تنفيذ مهام عملي.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: دراسة حالة

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور الثاني (روح المجازفة)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم 3 - 7: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح المجازفة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.747**	1- أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
0.000	0.675**	2- أرغب في العمل ضمن مجموعة تملك روح المجازفة.
0.000	0.719**	3- أرفض كل ما هو خاطئ و إن كان سائدا في المؤسسة.
0.000	0.725**	4- أتقبل الفشل و أعتبره الخطوة الأولى في النجاح.
0.000	0.805**	5- أقوم بتنفيذ أفكارى و إن كانت نسبة المجازفة مرتفعة.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الثاني (سعة الاتصالات)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 8: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد سعة الاتصالات و الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.730**	1- أمتلك القدرة على توظيف المعلومات بشكل سريع حسب الموقف الذي يواجهني.
0.000	0.655**	2- أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص و خبراء في نفس اختصاصي.
0.000	0.775**	3- أستخدم الاتصالات غير الرسمية لانجاز بعض مهماتي.
0.000	0.753**	4- أحصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد.
0.000	0.704**	5-أسعى دوما إلى تحسين علاقتي مع زملائي ورؤسائي.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس من المحور الثاني (تشجيع الإبداع و الابتكار) و الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم 3 - 9: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تشجيع الإبداع والابتكار والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة صيدال بالمدينة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.762**	1- يتم تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولاً جديدة تساهم في حل مشكلات المؤسسة.
0.000	0.707**	2- تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.
0.000	0.716**	3- أسعى جاهدا لتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم مؤسستي.
0.000	0.666**	4- أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق عملهم.
0.000	0.593**	5- أشجع و أتقبل المقترحات الجديدة من الآخرين.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: دراسة حالة

ثانيا : ثبات الأداة **Reliability**: يعرف ثبات أداة القياس (الاستمارة) بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف و الشروط¹، وعليه فثبات الاستمارة يقصد به ثبات نتائجها عند إعادة تطبيقها تحت نفس الشروط، و يعتبر خاصية أساسية لقياس جودة الاستمارة. إن الثبات الداخلي (الاتساق) يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستمارة مرة واحدة على مجموع المبحوثين و من ثم تقدر العلاقة بين فقراتها لتحديد قيمة الثبات. و من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، و هذا لمعالجة فقرات الاستمارة للتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي للاستمارة. ويتم في هذا الصدد التمييز بين معامل الثبات الداخلي لكل استمارة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 3 - 10 : معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للدراسة ككل لمؤسسة صيدال بالمدينة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التشخيص الاستراتيجي	26	0.802
الإبداع و الابتكار	25	0.847
جميع الأبعاد	51	0.897

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الثبات لكل أبعاد الاستمارة باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا تساوي 0.897 وعدد الفقرات 51 فقرة، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح من 0 إلى 1، ويتضح أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (التشخيص الاستراتيجي) هي 0.802 أنها قيمة عالية و هذا ما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الإبداع والابتكار) وهي 0.847 وهي قيمة عالية أيضا مما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور، كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل هي 0.897 وهي

¹ حمزة محمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 269

الفصل الثالث: دراسة حالة

نسبة عالية أي تفوق نسبة 50 % وهذا يعني أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي مقبولة لأغراض التحليل، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في (الملحق 1) قابلة للتوزيع.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة صيدال بالمدينة

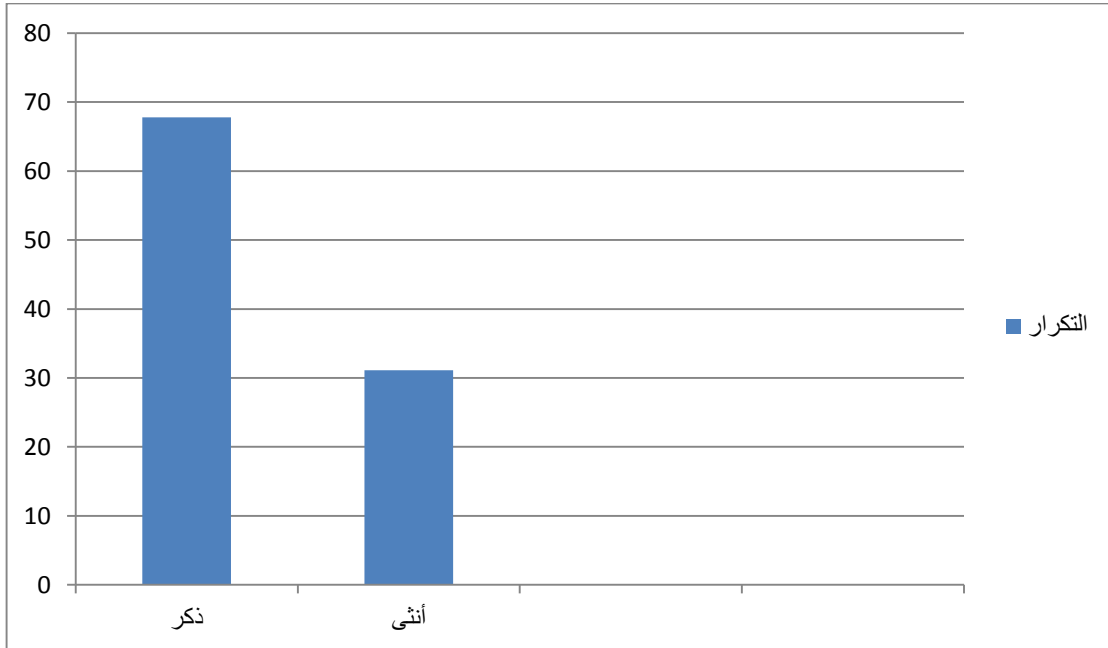
سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة بشكل مفصل، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة صيدال بالمدينة

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس: يمثل الشكل التالي تلخيصاً لنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم 3 - 4 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة صيدال بالمدينة

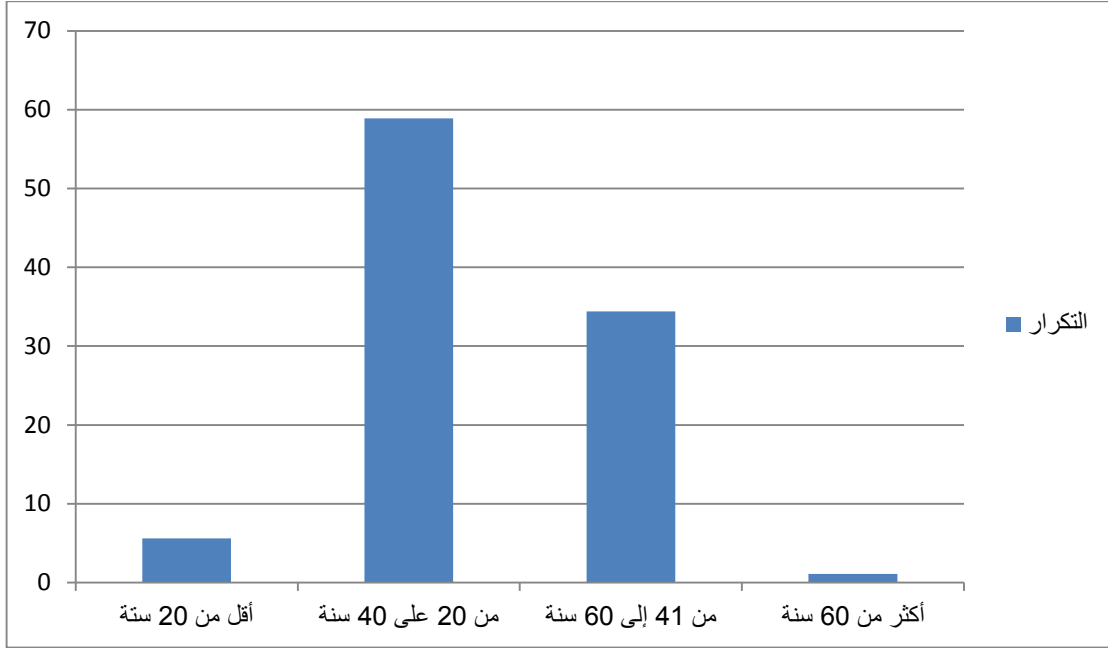


المصدر: من إعداد الطالبة

نجد من خلال الشكل (3-4) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث يمثل الذكور نسبة 67.8% والإناث نسبة 31.1% وهذا راجع لطبيعة عمل هذه المؤسسة لما فيها من أعمال لا يمكن للمرأة القيام بها.

ثانياً: متغير العمر: يمثل الشكل التالي تلخيصاً لنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:

الشكل رقم 3 - 5 : توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة صيدال بالمدينة

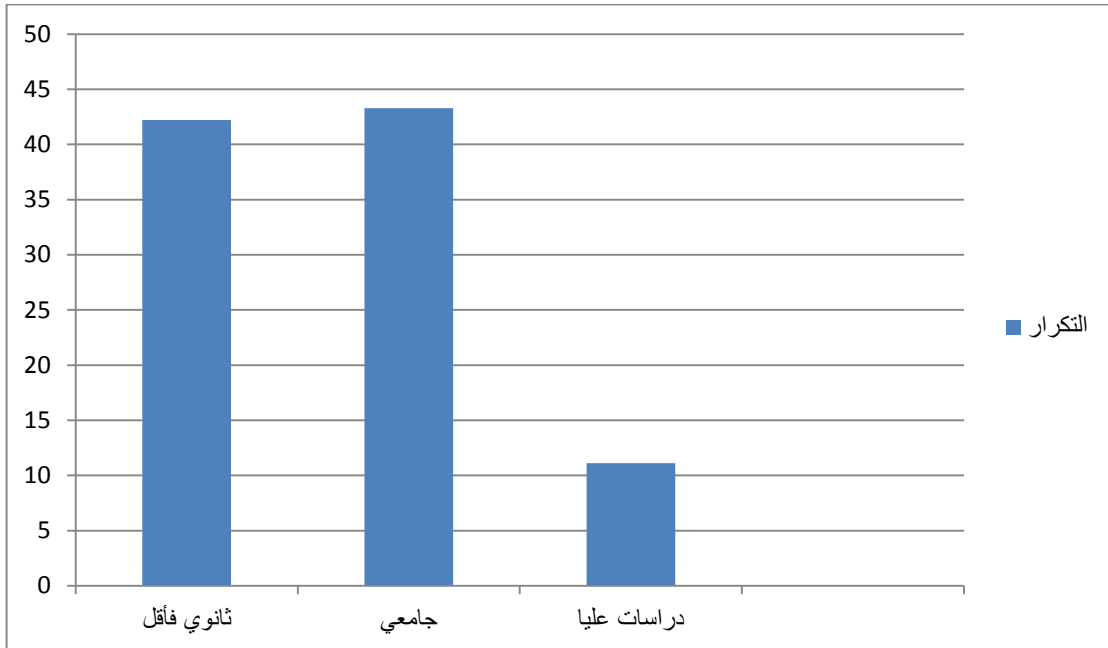


المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل (3-5) نجد أن نسبة 5.6% أعمارهم أقل من 20 سنة، ونسبة 58.9% تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 40 سنة)، وهي أكبر نسبة لأنها تمثل فئة الشباب، بينما 34.4% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 60 سنة)، بينما 1.1% أعمارهم أكثر من 60 سنة وهذه النسبة صغيرة راجع لأن المؤسسة تحتاج من هم أقل من ذلك عمرا وامتثال أغلبهم للتقاعد.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم 3 - 6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة صيدال بالمدينة

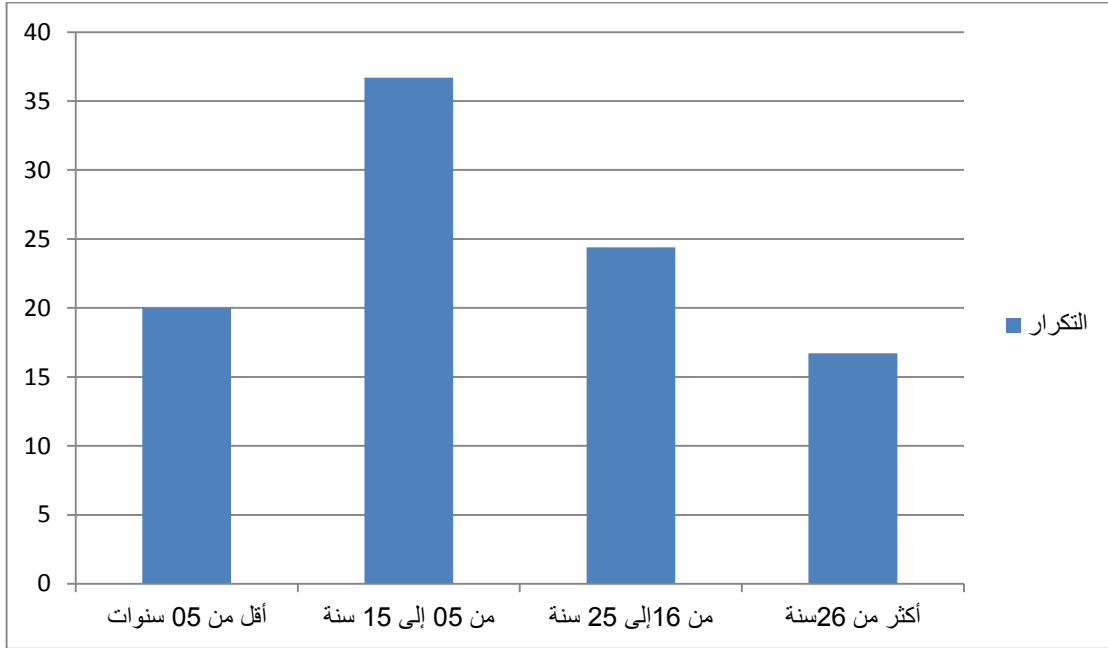


المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل (3-6) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة، هو جامعي، حيث بلغت نسبة حامله 43.3% من عينة الدراسة، يليه المستوى الثانوي فأقل إذ بلغت نسبته في عينة الدراسة 42.2%، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة دراسات عليا بنسبة 11.1%. وهذا يعني أن المستوى الجامعي هو الغالب ويفسر ذلك بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية، وأغلب فئة الجامعيين نجدهم مهندسين وتقنيين.

رابعا : متغير سنوات الخبرة : يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم 3 - 7 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في مؤسسة صيدال بالمدينة



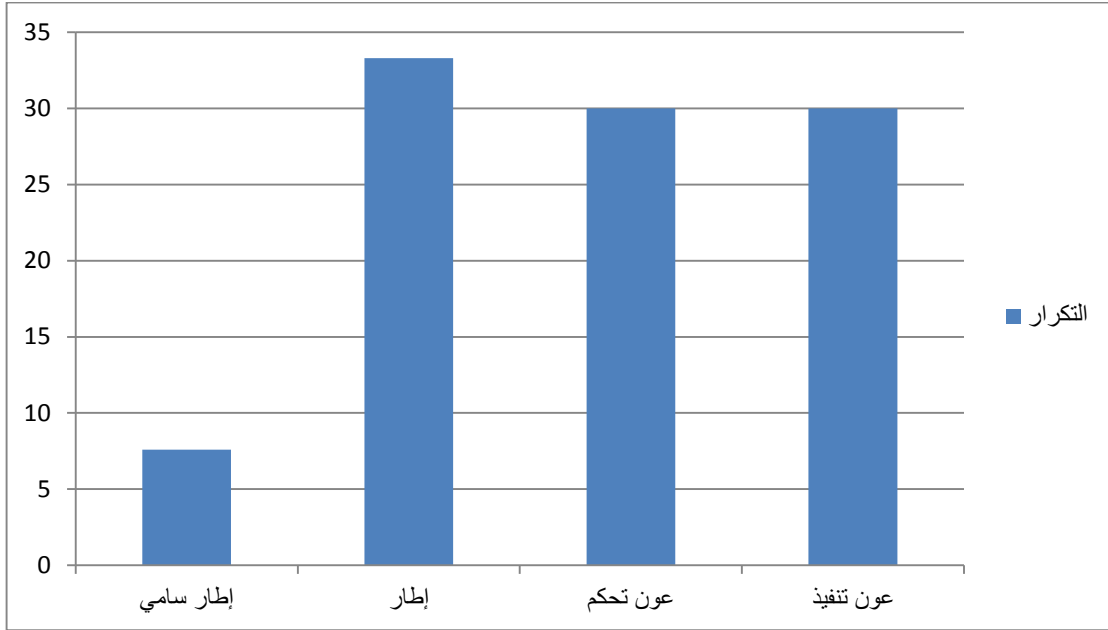
المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الشكل (3-7) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (من 5 إلى 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 36.7%، تلتها الفئة ما بين (من 16 إلى 25 سنة) بنسبة مئوية بلغت 24.4% من عينة الدراسة، تلتها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية 20% وأخيرا فئة (أكثر من 26 سنة) فكانت النسبة فيهما بلغت 16.7%.

رابعا: متغير المستوى الوظيفي:

يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الشكل رقم 3 - 8 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة في مؤسسة صيدال بالمدينة



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح الشكل (3-8) أن المستوى الوظيفي الأكثر نسبة في عينة الدراسة، هو إطار إذ بلغت نسبته 33.3%، أما مستوى عون تحكم و عون تنفيذ فعددهم متساوي في هذه العينة ونسبتهما بلغت 30.0%، و أخيرا مستوى إطار سامي فكانت نسبته قليلة مقارنة بالمستويات الأخرى فبلغت 6.7%.

ومن خلال هذا المطلب تعرفنا على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في مؤسسة صيدال بالمدينة، والمتمثلة في السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي، ليتم بعدها عرض نتائج الإجابة على أسئلة استمارة الدراسة، والتعرف على رأي عينة الدراسة منها، من خلال المطلب الموالي .

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة صيدال بالمدينة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات العاملين بمؤسسة صيدال بالمدينة نحو كل محور من محاور الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

أولاً: رأي المبحوثين في أبعاد التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة صيدال بالمدينة

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة صيدال بالمدينة حول أبعاد التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم المحور إلى بعدين رئيسيين: تشخيص البيئة الداخلية، تشخيص البيئة الخارجية.

1- تشخيص البيئة الداخلية: تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 3 - 11: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تشخيص البيئة

الداخلية في مؤسسة صيدال بالمدينة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	0.70 4	4.44	00	03	02	37	48	1. تهتم المؤسسة بعملية تطوير سلعتها.
			%00	%3.3	%2.2	%41.1	%53.3	
8	0.81 0	3.92	01	04	15	51	19	2 - تعتمد المؤسسة على جميع أفكار و آراء العاملين للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.
			%1.1	%4.4	%16.7	%56.7	%21.1	
6	0.85 4	4.01	01	05	11	48	25	3 - تقوم المؤسسة على تقييم مؤهلاتها التصديرية
			%1.1	%5.6	%12.2	%53.3	%27.8	
3	0.93 9	4.16	02	05	06	40	37	4 - تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة.
			%2.2	%5.6	%6.7	%44.4	%41.1	
5	0.86 8	4.14	01	04	10	41	34	5 - تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.
			%1.1	%4.4	%11.1	%45.6	%37.8	
9	0.92	3.92	01	09	09	48	23	6 - المناخ التنظيمي في المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة

	6		%1.1	%10.0	%10.0	%53.3	%25.6	يسمح لك بالقيام بمهامك على أحسن وجه و تحسين أدائك.
13	1.04 6	3.77	03	09	16	39	23	7 - للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية في اتخاذ القرار.
			%3.3	%10.0	%17.8	%43.3	%25.6	
10	0.95 5	3.91	02	07	12	45	24	8 - تساهم القيم و المبادئ التي يتحلى بها العمال على مناقشة المشاكل و حلها.
			%2.2	%7.8	%13.3	%50.0	%26.7	
11	0.91 2	3.90	01	07	15	44	23	9 - تقوم المؤسسة بتحليل فاعلية مواردها البشرية
			%1.1	%7.8	%16.7	%48.9	%25.6	
12	0.97 6	3.88	00	12	12	40	26	10 - تعمل المؤسسة على تحليل نشاطاتها لتحديد مصادر الميزة التنافسية
			%00	%13.3	%13.3	%44.4	%28.9	
2	0.87 4	4.23	02	02	08	39	39	11 - تعتمد المؤسسة بشكل كبير على برامج تكنولوجيا متطورة في المؤسسة
			%2.2	%2.2	%8.9	%43.3	%43.3	
7	0.68 6	4.00	01	01	12	59	17	12 - تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية.
			%1.1	%1.1	%13.3	%65.6	%18.9	
4	0.84 6	4.15	00	05	11	39	35	13 - تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية.
			%00	%5.6	%12.2	%43.3	%38.9	
	0.55 8	4.03	المتوسط العام لبعء البيئة الداخلية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (3-11) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى التشخيص الاستراتيجي الداخلي. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (4.03) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.558)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (3-11) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " تهتم المؤسسة بعملية تطوير سلعتها " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.44) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى الاستجابة أوافق بشدة، وانحراف معياري يقدر بـ(0.704)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن مؤسستهم تهتم بعملية تطوير سلعتها.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " تعتمد المؤسسة بشكل كبير على برامج تكنولوجيا متطورة في المؤسسة " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.23)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق بشدة وانحراف معياري يقدر بـ(0.874)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن مؤسستهم تعتمد بشكل كبير على برامج تكنولوجيا متطورة في عملها.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.16)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وانحراف معياري يقدر بـ(0.939)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تقوم باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة.

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية "، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.15)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وانحراف معياري يقدر بـ (0.846)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تعمل بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية،

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.14)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وانحراف معياري يقدر بـ(0.868)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تعتمد على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.

- جاءت العبارة (03) والتي تتمثل في: " تقوم المؤسسة على تقييم مؤهلاتها التصديرية " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.01)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وانحراف

معياري يقدر بـ(0.854)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تقوم على تقييم مؤهلاتها التصديرية.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.00)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.686)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تعمل بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " تعتمد المؤسسة على تجميع أفكار و آراء العاملين للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.92)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.810)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تعتمد على تجميع أفكار و آراء العاملين للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " المناخ التنظيمي في المؤسسة يسمح لك بالقيام بمهامك على أحسن وجه و تحسين أدائك " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.92)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.926)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المناخ التنظيمي في مؤسستهم يسمح لهم بالقيام بمهامهم على أحسن وجه و تحسين أدائهم.

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " تساهم القيم و المبادئ التي يتحلى بها العمال على مناقشة المشاكل و حلها " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.91)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.955)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن القيم و المبادئ التي يتحلون بها تساهم في مناقشة المشاكل و حلها.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " تقوم المؤسسة بتحليل فاعلية مواردها البشرية " في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.90)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.912)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تقوم بتحليل فاعلية مواردها البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تحليل نشاطاتها لتحديد مصادر الميزة التنافسية " في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.88)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.976)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تعمل على تحليل نشاطاتها لتحديد مصادر الميزة التنافسية.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: " للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية في اتخاذ القرار " في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.77)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.046)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن لمؤسستهم هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية اتخاذ القرار. لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- **تشخيص البيئة الخارجية:** تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 3 - 12 : استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تشخيص البيئة

الخارجية في مؤسسة صيدال بالمدينة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
5	0.99 6	4.07	01	06	17	27	39	14 - تستخدم المؤسسة خلية اليقظة الإستراتيجية في مراقبة وتحليل بيئتها الخارجية.
			%1.1	%6.7	%18.9	%30.0	%43.3	
2	4.42	4.41	03	04	09	51	22	15 - المرونة في تغيير الاستراتيجيات لمواجهة المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة.
			%3.3	%4.4	%10	%56.7	%24.4	
4	0.94 3	4.08	01	05	15	33	36	16 - هناك متابعة مستمرة لمنافسي المؤسسة
			%1.1	%5.6	%16.7	%36.7	%40.0	
13	0.92 6	3.80	01	10	13	48	18	17 - تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.
			%1.1	%11.1	%14.4	53.3	20.0	

الفصل الثالث: دراسة حالة

			1					
6	0.95 9	4.02	02	07	07	45	29	18 - تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها.
			%2.2	%7.8	%7.8	%50.5	%32.2	
11	0.98 5	3.86	03	07	11	47	22	19 - تبحث المؤسسة بشكل دائم عن أسواق جديدة لتوسيع نشاطها.
			%3.3	%7.8	%12.2	%52.2	%24.4	
9	0.94 0	3.94	02	07	09	48	24	20 - تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها بشكل مستمر تفادياً لأي منافسة جديدة في السوق الذي تنشط فيه.
			%2.2	%7.8	%10.0	%53.3	%26.7	
12	0.82 8	3.85	02	05	11	58	14	21 - تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية
			%2.2	%5.6	%12.2	%64.4	%15.6	
3	0.89 8	4.15	01	05	09	39	36	22 - تتابع المؤسسة اللوائح و القوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف التعديلات التي تطرأ عليها.
			%1.1	%5.6	10.0%	%43.3	%40.0	
1	4.27	4.46	00	04	11	53	21	23 - المؤسسة على استعداد دائم لتقييم الفرص والتهديدات المحيطة بها
			%00	%4.4	%12.2	%58.9	%23.3	
7	0.82 7	4.01	00	05	15	44	26	24 - لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة.
			00	%5.6	%16.7	%48.9	%28.9	
10	0.87 4	3.90	01	06	15	47	21	25 - تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.
			%1.1	%6.7	%16.7	%52.2	%23.3	
8	0.90 3	3.94	03	03	12	50	22	26 - تتمتع المؤسسة بعلاقات استراتيجية مع الموردين.
			%3.3	%3.3	%13.3	%55.6	%24.4	
	0.77 4	4.04	المتوسط العام لبعث تشخيص البيئة الخارجية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (3-12) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تشخيص البيئة الخارجية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.04)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (0.774) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من

النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " المؤسسة على استعداد دائم لتقييم الفرص والتهديدات المحيطة بها " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.46)، وتقع ضمن المدى (4.20 - 5) ويشير إلى الاستجابة أوافق بشدة وبانحراف معياري يقدر بـ(4.27)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن مؤسستهم على استعداد دائم لتقييم الفرص و التهديدات المحيطة بها، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: " المرونة في تغيير الاستراتيجيات لمواجهة المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.41)، وتقع ضمن المدى (4.20 - 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(4.42)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المرونة في تغيير الاستراتيجيات لمواجهة المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " تتابع المؤسسة اللوائح و القوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف التعديلات التي تطرأ عليها " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.15)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.898)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تتابع اللوائح و القوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف التعديلات التي تطرأ عليها.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: " هناك متابعة مستمرة لمنافسي المؤسسة " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.08) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق ، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.943)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه هناك متابعة مستمرة لمنافسي المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: " تستخدم المؤسسة خلية اليقظة الإستراتيجية في مراقبة وتحليل بيئتها الخارجية " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.07)، وتقع ضمن المدى الذي

يشير إلى استجابة أوافق ، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.996)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تستخدم خلية اليقظة الإستراتيجية في مراقبة وتحليل بيئتها الخارجية. - جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: " تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.02)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.959)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تهتم بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها.

- جاءت العبارة رقم (24) والتي تتمثل في: " لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.01)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.827)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (26) والتي تتمثل في: " تتمتع المؤسسة بعلاقات استراتيجية مع الموردين " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.94)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.903)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تتمتع بعلاقات استراتيجية مع الموردين.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: " تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها بشكل مستمر تفاديا لأي منافسة جديدة في السوق الذي تنشط فيه " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.94)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.940)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تطوير منتجاتها بشكل مستمر تفاديا لأي منافسة جديدة في السوق الذي تنشط فيه.

- جاءت العبارة رقم (25) والتي تتمثل في: " تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.90)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.874)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على رغبة الزبائن و توقعاتهم في تطوير منتجاتها.

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تتمثل في: " تبحث المؤسسة بشكل دائم عن أسواق جديدة لتوسيع نشاطها " في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.86)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى

استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.986)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تبحث بشكل دائم عن أسواق جديدة لتوسيع نشاطها.

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: " تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية " في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.85)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.828)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تهتم بمواكبة التغيرات التكنولوجية.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها " في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.80)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.926)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم تسعى باستمرار لمعرفة نقاط قوة و ضعف منافسيها.

ثانيا : رأي المبحوث في أبعاد الإبداع و الابتكار في مؤسسة صيدال بالمدينة

تهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة صيدال بالمدينة، حول عناصر و أبعاد الإبداع و الابتكار في المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم المحور إلى خمسة أبعاد رئيسية : حل المشاكل و اتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع والابتكار.

1- حل المشاكل و اتخاذ القرار: تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 13 : استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد حل المشاكل واتخاذ القرار في مؤسسة صيدال بالمدينة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	0.970	4.15	02	05	09	35	39	1 - أمتلك الشعور بوجود مشكلة قبل حدوثها.
			%2.2	%5.6	%10.0	%38.9	%43.3	
3	0.886	3.97	00	10	06	50	24	2 - أتابع المشاكل التي تعاني منها مؤسستي مع زملائي لإيجاد حل لها.
			%00	%11.1	%6.7	%55.6	%26.7	
2	0.879	4.11	01	05	09	43	32	3 - أسعى دائما لإيجاد و تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.
			%1.1	%5.6	%10.0	%47.8	%35.6	
5	1.00	3.82	03	07	15	43	22	4 - أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات.
			%3.3	%7.8	%16.7	%47.8	%24.4	
4	0.970	3.95	01	10	08	44	27	5 - يساعدني رئيسي المباشر في إيجاد حلول جديدة لكل ما يعترضني في سير عملي.
			%1.1	%11.1	%8.9	%48.9	%30.0	
	0.779	3.83	المتوسط العام لبعء حل المشاكل و اتخاذ القرار					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (3-13) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك حل للمشاكل و اتخاذ القرار في المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.83)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.779) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " أمتلك الشعور بوجود مشكلة قبل حدوثها " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.15)، وتقع ضمن المدى(3.4 – 4.19) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.970)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على امتلاكهم الشعور بالمشكلة قبل حدوثها.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " أسعى دائما لإيجاد و تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.11)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.879)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على سعيهم الدائم لإيجاد و تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في عملهم.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " أتابع المشاكل التي تعاني منها مؤسستي مع زملائي لإيجاد حل لها " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.97)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.886)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يتابعون المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع بعضهم لإيجاد حل.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " يساعدني رئيسي المباشر في إيجاد حلول جديدة لكل ما يعترضني في سير عملي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.95)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.970)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن رئيسهم المباشر يساعدهم في إيجاد حلول جديدة لكل ما يعترضهم في سير عملهم.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.82)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.000)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على قدرتهم على اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات. لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- القابلية على التغيير: تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 14: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد القابلية على

التغيير في مؤسسة صيدال بالمدينة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.043	3.98	05	02	13	39	31	6. تحتضن المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد على التغيير.
			%5.6	%2.2	%14.4	%43.3	%34.4	
5	1.071	3.90	05	05	11	42	27	7. يتقبل العاملون الانفتاح على التغيير بشكل مناسب.
			%5.6	%5.6	%12.2	%46.7	%30.0	
2	0.769	4.05	00	04	12	49	25	8. أبتكر طرق جديدة أثناء أداء عملي
			%00	%4.4	%13.3	%54.4	%27.8	
1	0.871	4.06	01	05	10	45	29	9. أكون في مقدمة من يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة.
			%1.1	%5.6	%11.1	%50.0	%32.2	
4	0.959	3.97	04	03	09	49	25	10. أسعى دوما لكسر الروتين في تنفيذ مهام عملي.
			%4.4	%3.3	%10.0	%54.4	%27.8	
	0.721	3.99	المتوسط العام لبعد القابلية على التغيير					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (3-14) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه أوافق نحو القابلية على التغيير في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.99) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الحماسي (3.40 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (0.721)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " أكون في مقدمة من يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.06)، وتقع ضمن المدى (3.40 - 4.19) ويشير إلى

الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.871)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يمكن أن يكونوا في مقدمة من يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة.

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " أبتكر طرق جديدة أثناء أداء عملي " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.05)، وتقع ضمن المدى (3.40 – 4.19) الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.769)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم يبتكرون طرق جديدة أثناء أداء عملهم.

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: "تحتضن المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد على التغيير" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.98) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.043)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تحتضن الأفكار الجديدة التي تساعد على التغيير، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " أسعى دوما لكسر الروتين في تنفيذ مهام عملي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.97)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.959)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم يسعون دائما لكسر الروتين أثناء أدائهم لعملهم.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: " يتقبل العاملين الانفتاح على التغيير بشكل مناسب " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.90)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.071)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم يتقبلون الانفتاح على التغيير بشكل مناسب، ويلاحظ كذلك أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- روح المجازفة:

تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 3 - 15 : استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح المجازفة في مؤسسة صيدال بالمدينة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
3	0.981	4.18	03	05	03	40	39	11 - أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	
			%3.3	%5.6	%3.3	%44.4	%43.3		
5	0.933	3.93	01	11	03	53	22	12 - أرغب في العمل ضمن مجموعة تملك روح المجازفة.	
			%1.1	%12.2	%3.3	%58.9	%24.4		
1	0.677	4.36	00	00	10	37	43	13 - أرفض كل ما هو خاطئ و إن كان سائدا في المؤسسة.	
			%00	%00	%11.1	%41.1	%47.8		
4	0.756	3.98	01	05	05	62	17	14 - أتعجب الفشل و أعتبره الخطوة الأولى في النجاح.	
			%1.1	%5.6	%5.6	%68.9	%18.9		
2	4.466	4.32	03	10	10	39	27	15 - أقوم بتنفيذ أفكارى و إن كانت نسبة المجازفة مرتفعة.	
			%3.3	%11.1	%11.1	%43.3	%5		
	1.151	4.16	المتوسط العام لبعده روح المجازفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (3-15) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون نحو مبدأ روح المجازفة في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.16)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (1.151) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " أرفض كل ما هو خاطئ و إن كان سائدا في المؤسسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.36)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى الاستجابة أوافق

الفصل الثالث: دراسة حالة

بشدة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.677)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنهم يرفضون كل ما هو خاطئ و إن كان سائدا في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: "أقوم بتنفيذ أفكارى و إن كانت نسبة المجازفة مرتفعة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.32)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق بشدة، وبانحراف معياري يقدر بـ(4.466)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون بشدة على تنفيذ أفكارهم و إن كانت نسبة المجازفة مرتفعة، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.18)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.981)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فكرة أنهم يمتلكون الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: " أتقبل الفشل و أعتبره الخطوة الأولى في النجاح" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.98)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.756)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و يتقبلون فكرة الفشل و يعتبرونه الخطوة الأولى في النجاح.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " أرغب في العمل ضمن مجموعة تملك روح المجازفة" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.93)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.933)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على رغبتهم في العمل ضمن مجموعة تملك روح المجازفة.

4- سعة الاتصالات: تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 16: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد سعة الاتصالات في مؤسسة صيدال بالمدينة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	0.738	4.16	00	03	09	48	30	16 . أمتلك القدرة على توظيف المعلومات بشكل سريع حسب الموقف الذي يواجهني.
			%00	%3.3	%10.0	%53.3	%33.3	
4	0.835	4.10	01	04	09	47	29	17 . أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص و خبراء في نفس اختصاصي.
			%1.1	%4.4	%10.0	%52.2	%32.2	
5	0.873	4.02	00	07	12	43	28	18 . أستخدم الاتصالات غير الرسمية لانجاز بعض مهامى.
			%00	%7.8	%13.3	%47.8	%31.1	
3	0.731	4.12	00	04	07	53	26	19 . أحصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد.
			%00	%4.4	%7.8	%58.9	%28.9	
2	0.701	4.15	00	02	10	50	28	20 . أسعى دوما إلى تحسين علاقتي مع زملائي ورؤسائي.
			%00	%2.2	%11.1	%55.6	%31.1	
	0.570	4.11	المتوسط العام لبعء سعة الاتصالات					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (3-16) أن أفراد عينة الدراسة موافقون نحو مبدأ سعة الاتصالات في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.11)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (0.570) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: " أمتلك القدرة على توظيف المعلومات بشكل سريع حسب الموقف الذي يواجهني " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.16)، وتقع ضمن المدى (3.40 – 4.19)، ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.738)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على امتلاكهم القدرة على توظيف المعلومات بشكل سريع حسب الموقف الذي يواجههم.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: " أسعى دوماً إلى تحسين علاقتي مع رؤسائي و زملائي " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.15)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.701)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم يسعون دوماً إلى تحسين علاقاتهم مع بعض و مع رؤسائهم.

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تتمثل في: "أحصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.12)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.731)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم يحصلون على معلومات مفصلة قبل البدء بعمل جديد.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.10)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.835)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و يسعون إلى توطيد علاقاتهم خارج مؤسستهم مع أشخاص و خبراء في نفس الاختصاص.

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: " أستخدم الاتصالات الغير رسمية لإنجاز بعض مهماتي " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.02)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.873)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على استخدام الاتصالات الغير رسمية لإنجاز بعض مهماتهم.

5-تشجيع الإبداع والابتكار: تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 17: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تشجيع الإبداع و الابتكار في مؤسسة صيدال بالمدينة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
4	1.028	3.90	03	07	13	40	27	21 . يتم تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولاً جديدة تساهم في حل مشكلات المؤسسة.	
			%3.3	%7.8	%14.4	%44.4	%30.0		
5	0.889	3.80	03	06	10	58	13	22 . تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.	
			%3.3	%6.7	%11.1	%64.4	%14.4		
1	0.801	4.14	00	05	08	46	31	23 . أسعى جاهداً لتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم مؤسستي.	
			%00	%5.6	%8.9	%51.1	%34.4		
3	0.884	3.93	01	05	17	43	24	24 . أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق عملهم.	
			%1.1	%5.6	%18.9	%47.8	%26.7		
2	0.737	4.07	00	05	06	56	23	25 . أشجع و أتقبل المقترحات الجديدة من الآخرين.	
			%00	%5.6	%6.7	%62.2	%25.6		
0.624			3.79					المتوسط العام لبعده تشجيع الإبداع و الابتكار	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (3-17) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى بعد التركيز على الزبون وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.79)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أوافق، وانحراف معياري قدره (0.624)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " أسعى جاهدا لتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم مؤسستي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.14)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.801)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على سعيهم لتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم مؤسستهم.

- جاءت العبارة رقم (25) والتي تتمثل في: " أشجع و أتقبل المقترحات الجديدة من الآخرين" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.07)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.737)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشجعون ويتقبلون المقترحات الجديدة من الآخرين.

- جاءت العبارة رقم (24) والتي تتمثل في: " أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج إطار عملهم" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.93)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.884)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشجعون الأفراد الذين يفكرون خارج إطار عملهم.

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: " يتم تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولاً جديدة تساهم في حل مشكلات المؤسسة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.90)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.028)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولاً جديدة تساهم في حل مشكلات المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.80)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.889)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقدم التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.

وعليه من خلال هذا المطلب تم عرض وتحليل إجابات الباحثين حول أسئلة محاور الدراسة، التي تعبر على متغيرات إشكالية الدراسة، وبهذا نكون قد حددنا اتجاهاتهم وآرائهم حول موضوع الدراسة، ومعرفة واقعه في هذه المؤسسة، ولكن هذا لا يكفي لإعطاء إجابة مقنعة عن الإشكالية، لذا

الفصل الثالث: دراسة حالة

لا بد من اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وهذا ما سيتم القيام به في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة في مؤسسة صيدال بالمدينة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة صيدال بالمدينة والمتمثلة فيما يلي:

1/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وعناصر ومقومات الإبداع والابتكار. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وعناصر الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 3 - 18: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وعناصر الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التشخيص الداخلي	0.670	7.532	0.000	0.783	0.390	68.723	0.000
التشخيص الخارجي	0.156	1.757	0.082				

المتغير التابع: عناصر الإبداع والابتكار المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة المتغير التابع، حيث بلغت قيمته 78.3%، أما التباين المفسر بلغ 0.390. أي أن أبعاد التشخيص الاستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 39% من عناصر الإبداع و الابتكار، كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتشخيص الداخلي على عناصر الإبداع و الابتكار، حيث بلغت قيمة ت 7.532 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، لم يظهر أي أثر دال إحصائياً للتشخيص الخارجي على عناصر الإبداع و الابتكار .

الفصل الثالث: دراسة حالة

وتم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى خمسة فرضيات فرعية تبعا لعناصر وأبعاد الإبداع والابتكار وكانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي:

1/2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وحل المشاكل واتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة ". وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وحل المشاكل واتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 3 - 19: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي وحل المشاكل واتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التشخيص الداخلي	0.631	6.174	0.070	0.700	0.424	41.69	0.000
التشخيص الخارجي	0.098	0.963	0.000				

المتغير التابع: حل المشاكل واتخاذ القرار المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 70%، أما التباين المفسر بلغ 0.424. أي أن أبعاد التشخيص الاستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 42.4% من حل المشاكل واتخاذ القرار. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائيا للتشخيص الخارجي على حل المشاكل واتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة ت 0.963 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا للتشخيص الداخلي على حل المشاكل واتخاذ القرار.

2/2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و قابلية التغيير من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل

الفصل الثالث: دراسة حالة

الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و قابلية التغيير من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة ، كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 3 - 20 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي

وقابلية التغيير من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التشخيص الداخلي	0.602	7.000	0.000	0.799	0.185	76.711	0.000
التشخيص الخارجي	0.261	3.034	0.003				

المتغير التابع : قابلية التغيير المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 79.9 %، أما التباين المفسر بلغ 0.185. أي أن أبعاد التشخيص الإستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 18.5% من قابلية التغيير. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتشخيص الداخلي على قابلية التغيير حيث بلغت قيمة ت 7.000 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، ووجود أثر إيجابي دال إحصائيا للتشخيص الخارجي على قابلية التغيير حيث بلغت قيمة ت 3.034 بدلالة إحصائية بلغت 0.003.

3/2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة مايلي " لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي وروح المجازفة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي وروح المجازفة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 21: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي وروح المجازفة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التشخيص الداخلي	0.336	2.585	0.011	0.417	0.259	9.143	0.000
التشخيص الخارجي	0.110	0.845	0.400				

المتغير التابع : روح المجازفة المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 41.7 %، أما التباين المفسر بلغ 0.259 أي أن أبعاد التشخيص الإستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 25.9% من روح المجازفة. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتشخيص الداخلي على روح المجازفة حيث بلغت قيمة ت 2.585 بدلالة إحصائية بلغت 0.011 ، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائياً للتشخيص الخارجي على روح المجازفة.

4/2- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي وسعة الاتصالات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و سعة الاتصالات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 3 - 22: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي وسعة الاتصالات من

وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التشخيص الداخلي	0.460	3.843	0.000	0.547	0.316	18.559	0.000
التشخيص الخارجي	0.120	1.004	0.318				

المتغير التابع: سعة الاتصالات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الثالث: دراسة حالة

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 54.7 %، أما التباين المفسر بلغ 0.316 أي أن أبعاد التشخيص الإستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 31.6% من سعة الاتصالات. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتشخيص الداخلي على سعة الاتصالات، حيث بلغت قيمة ت 3.843 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائياً للتشخيص الخارجي على سعة الاتصالات.

5/2- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة مايلي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و تشجيع الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و تشجيع الإبداع و الابتكار و وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة. كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم 3 - 23 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي وتشجيع الإبداع و الابتكار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف الإحصائية	دلالة ف الإحصائية
التشخيص الداخلي	0.689	6.670	0.000	0.691	0.489	39.778	0.000
التشخيص الخارجي	0.003	0.030	0.976				

المتغير التابع : تشجيع الإبداع و الابتكار المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 69.1 %، أما التباين المفسر بلغ 0.489 أي أن أبعاد التشخيص الإستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 48.9% من تشجيع الإبداع و الابتكار. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتشخيص الداخلي على تشجيع الإبداع و الابتكار، حيث بلغت قيمة ت 6.670 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائياً للتشخيص الخارجي على تشجيع الإبداع و الابتكار.

3/ إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة) وتتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية، وهي:

1/3-الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للجنس.

2/3- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للعمر.

3/3-الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للمستوى التعليمي.

4/3-الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للوظيفة الحالية.

4/4-الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للخبرة.

أولا : أثر عامل الجنس على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية سنعمد إختبار **independent-samples t-test**. وذلك لأنّ عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط هما ذكور – إناث.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم 3 - 24 : أثر عامل الجنس على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	لإنحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التشخيص الاستراتيجي	ذكر	64	2.6743	0.58129	56.456	0.605
	أنثى	30	3.9968	0.18749		
الإبداع و الابتكار	ذكر	64	3.0220	0.60096	49.319	0.203
	أنثى	30	4.3547	0.24653		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول السابق يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التشخيص الاستراتيجي تبعا لعامل الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.605 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05.

- لا توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الإبداع والابتكار تبعا لعامل الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.203 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار تعزى الجنس.

وهذه النتيجة تبرز أنّ العاملين في مجمع صيدال حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أنّ العاملين من كلا الجنسين كانوا ذكورا أو إناثا فهم يحملون نفس التصورات والإتجاهات تجاه كل من التشخيص الاستراتيجي، والإبداع والابتكار.

الفصل الثالث: دراسة حالة

ثانياً: أثر عامل العمر على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

من أجل اختبار هاته الفرضية سنعتمد على التحليل التباين الأحادي (one-way anova)، وذلك لأنّ عامل العمر يحتوي على أربع فئات وهي: (أقل من 20 سنة، من 20 إلى 40 سنة، من 41 إلى 60 سنة، 60 سنة فأكثر) والجدول التالي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم 3 - 25 : أثر عامل العمر على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التشخيص الاستراتيجي	أقل من 20 سنة	04	2.1408	0.27182	(3, 158)	263.710	0.098
	بين 20 و 40 سنة	55	3.1883	0.38002			
	من 41 إلى 60 سنة	32	4.0215	0.15881			
	60 سنة فأكثر	03	4.1726	0.05935			
الإبداع والابتكار	أقل من 20 سنة	04	2.4572	0.27222	(3, 158)	305.537	0.709
	بين 20 و 40 سنة	55	3.5518	0.35405			
	من 41 إلى 60 سنة	32	4.3958	0.19599			
	60 سنة فأكثر	03	4.5703	0.07790			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول السابق يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:

- لا يوجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التشخيص الاستراتيجي تبعا لعامل العمر، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 0.098 أقل من قيمتها الجدولة والبالغة 263.710، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.098 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05.

الفصل الثالث: دراسة حالة

- لا يوجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الإبداع والابتكار تبعا لعامل العمر، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة وبالبالغة 0.709 أقل من قيمتها المحدولة والبالغة 305.537، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.709 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05

وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار تعزى للعمر.

وهذه النتيجة تبرز أنّ العاملين في مجمع صيدال بالمدينة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف العمر، أي أنّ العاملين من جميع الفئات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار.

ثالثا: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنستخدم على تحليل التباين الأحادي (one-way anova) وذلك لأن المستوى التعليمي يحتوي على ثلاث فئات وهي: ثانوي فاقل، جامعي، دراسات عليا. الجدول رقم 3 - 26 : أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	لإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التشخيص الاستراتيجي	ثانوي فاقل	39	2.0905	0.1665	(157, 4)	163.384	0.000
	جامعي	40	3.4236	0.27881			
	دراسات عليا	15	4.0362	0.16925			
الإبداع والابتكار	ثانوي فاقل	39	2.1906	0.17848	(157, 4)	153.085	0.000
	جامعي	40	3.8646	0.33003			
	دراسات عليا	15	4.3370	0.26699			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الثالث: دراسة حالة

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول السابق يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التشخيص الاستراتيجي تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 163.384 أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة 0.000، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05.

- توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الإبداع والابتكار تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 153.085 أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة 0.000، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لآراء العمال المستجوبين تجاه التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار تعزى للمستوى التعليمي.

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار **Scheffe Test Analysis**

لمقارنات البعدية بين فئات المستوى التعليمي لمستوى التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار لدى عينة الدراسة والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

1. التشخيص الاستراتيجي:

الجدول رقم 3 - 27 : المقارنات البعدية بين فئات المستوى التعليمي لمستوى التشخيص الاستراتيجي لدى

عينة الدراسة

فئات المستوى التعليمي				فئات المستوى التعليمي	
المتوسط الحسابي	ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا		
2.0905	-	-1.333	-1.945		ثانوي فأقل
3.4236	1.333	-	-0.612		جامعي
4.0362	1.945	0.612	-	دراسات عليا	
ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأنّ الفروق الناتجة من تطبيق اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني التشخيص الاستراتيجي لديهم تبعاً لمتغير فئات المستوى التعليمي في مجمع صيدال، بأنّ مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح دراسات عليا حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للتشخيص الاستراتيجي لديهم ما قيمته 4.03، مرتفعاً عن مثيله من المستويات التعليمية الأخرى.

2. الإبداع والابتكار:

الجدول رقم 3 - 28: المقارنات البعدية بين فئات المستوى التعليمي لمستوى

والإبداع والابتكار لدى عينة الدراسة

فئات المستوى التعليمي				فئات المستوى التعليمي	
دراسات عليا	جامعي	ثانوي فأقل	المتوسط الحسابي		
-2.146	1.673	-	2.1906		ثانوي فأقل
-0.472	-	1.673	3.8646		جامعي
-	-0.472	2.146	4.3370	دراسات عليا	
ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

رابعا: أثر عامل الوظيفة الحالية على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

من أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على التحليل التباين الأحادي (one-way anova)،

وذلك لأنّ عامل الوظيفة الحالية يحتوي على أربع فئات وهي: (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون

تنفيذ) والجدول التالي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 29 : أثر عامل الوظيفة الحالية على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التشخيص الاستراتيجي	إطار سامي	07	2.1408	0.27182	(3, 158)	263.710	0.098
	إطار	31	3.1883	0.38002			
	عون تحكم	28	4.0215	0.15881			
	عون تنفيذ	28	4.1726	0.05935			
الإبداع والابتكار	إطار سامي	07	2.4572	0.27222	(3, 158)	305.537	0.709
	إطار	31	3.5518	0.35405			
	عون تحكم	28	4.3958	0.19599			
	عون تنفيذ	28	4.5703	0.07790			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول السابق يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:

- لا يوجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التشخيص الاستراتيجي تبعا لعامل الوظيفة الحالية، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 0.098 أقل من قيمتها الجدولة والبالغة 263.710، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.098 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05.
- لا يوجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الإبداع والابتكار تبعا لعامل الوظيفة الحالية، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 0.709 أقل من قيمتها الجدولة والبالغة 305.537، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.709 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05

الفصل الثالث: دراسة حالة

وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار تعزى للوظيفة الحالية.

وهذه النتيجة تبرز أنّ العاملين في مجمع صيدال بالمدينة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الوظيفة الحالية، أي أنّ العاملين من جميع الفئات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار.

خامساً: أثر عامل الخبرة على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (one-way anova) وذلك لأن الخبرة تحتوي على أربع فئات وهي : أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 15 سنوات، أكثر من 16 إلى 25، أكثر من 26 سنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم 3 - 30 : أثر عامل الخبرة على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صيدال بالمدينة.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التشخيص الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	19	2.2071	0.31545	(2, 159)	331.746	0.000
	من 5 سنوات إلى 15 سنوات	34	3.3617	0.38312			
	من 16 إلى 25 سنة	23	3.3015	0.3207			
	أكثر من 26 سنة	18	4.1723	0.07070			
الإبداع والابتكار	أقل من 5 سنوات	19	2.5303	0.32230	(2, 159)	369.525	0.000
	من 5 سنوات إلى 15 سنوات	34	3.7255	0.36422			
	من 16 إلى 25 سنة	23	3.6142	0.31524			
	أكثر من 26 سنة	18	4.5625	0.11049			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التشخيص الاستراتيجي تبعا لعامل للخبرة، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 331.746 أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة 0.000، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05
- توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الإبداع و الابتكار تبعا لعامل الخبرة، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 369.525 أكبر من قيمتها المحولة والبالغة 0.000، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ = 0.05

الفصل الثالث: دراسة حالة

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لآراء العمال المستجوبين تجاه التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار تعزى للخبرة.

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار **scheffe test analysis**

لمقارنات البعدية بين فئات الخبرة لمستوى التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار لدى عينة الدراسة والجدول التالي يبين نتائج هذه الإختبارات:

1. التشخيص الاستراتيجي:

الجدول رقم 3 - 31 : المقارنات البعدية بين فئات الخبرة لمستوى التشخيص

الاستراتيجي لدى عينة الدراسة

فئات الخبرة						
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	من 16 إلى 25 سنة	أكثر من 26 سنة	المتوسط الحسابي		
-	1.15	1.20	1.96	2.20	أقل من 5 سنوات	فئات الخبرة
1.15	-	0.65	0.81	3.36	من 5 إلى 15 سنة	
1.20	0.65	-	1.85	3.25	من 16 إلى 25 سنة	
1.96	0.81	1.85	-	4.17	أكثر من 26 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج **spss**.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأنّ الفروق الناتجة من تطبيق اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني التشخيص الاستراتيجي لديهم تبعاً لمتغير الخبرة في مجمع صيدال، بأنّ مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان

الفصل الثالث: دراسة حالة

لصالح فئة الخبرة أكثر من 25 سنة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للتشخيص الاستراتيجي لديهم ما قيمته 4.17، مرتفعاً عن مثيله من فئات الخبرة الأخرى.

2. الإبداع والابتكار:

الجدول رقم 3 – 32 : المقارنات البعدية بين فئات الخبرة لمستوى الإبداع والابتكار

لدى عينة الدراسة

فئات الخبرة				المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنوات	من 16 إلى 25 سنة	أكثر من 26 سنة
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	من 16 إلى 25 سنة	أكثر من 26 سنة					
-	1.19	0.71	2.03	2.53	أقل من 5 سنوات			
1.19	-	2.10	0.83	3.72	من 5 إلى 15 سنوات			
0.71	2.10	-	1.85	3.56	من 16 إلى 25 سنة			
2.03	0.83	1.85	-	4.56	أكثر من 26 سنة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن الفروق الناتجة من تطبيق اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني الإبداع والابتكار لديهم تبعاً لمتغير الخبرة في مجمع صيدال، بأن مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح فئة الخبرة أكثر من 26 سنة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للإبداع والابتكار لديهم ما قيمته 4.56، مرتفعاً عن مثيله من فئات الخبرة الأخرى.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، وتوصلنا من خلال المحور الأول بأن مستوى التشخيص الإستراتيجي في مجمع صيدال بالمدينة مرتفع وهذا ما تعكسه قيم الوسيط لكل بعد من أبعاده، أما من خلال المحور الخاص بالإبداع والابتكار فوجدنا بأن درجته مرتفعة أيضا وهذا ما تعكسه كذلك قيم الوسيط لأبعاده التي جاءت كلها بوسيط مرتفع.

كما أن الارتباط قوي وإيجابي بين المتغير المستقل (التشخيص الإستراتيجي) والمتغير التابع (الإبداع والابتكار).

وعند دراسة تأثير التشخيص الإستراتيجي على الإبداع والابتكار في مجمع صيدال بالمدينة وجدنا أبعاد التشخيص الإستراتيجي المتمثلة في التشخيص الإستراتيجي الداخلي والتشخيص الإستراتيجي الخارجي لها تأثير في بناء مقومات الإبداع والابتكار.

بعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أنّ هناك أثراً ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي على الإبداع والابتكار لدى العاملين بمجمع صيدال بالمدينة، كما توصلنا أيضا إلى أنّ التشخيص الاستراتيجي تفسر ما نسبته 39 % من التباين في الإبداع والابتكار بمجمع صيدال بالمدينة.

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار لدى العاملين بمجمع صيدال بالمدينة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة لصالح العاملين، بينما دلت النتائج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار لدى العاملين بمجمع صيدال بالمدينة تعزى إلى متغير الجنس، العمر، الوظيفة الحالية.

الخاتمة العامة

يتميز عالم الأعمال في ظل الانفتاح الاقتصادي بالمنافسة الشرسة، التعقيد وعدم الاستقرار، أين تبرز أهمية المعرفة والمعلومة، وكذا التشخيص المستمر للمناخ التنافسي، وذلك من أجل ضمان كل من البقاء والتوسع في السوق، سواء كان ذلك محليا أو خارجيا، هنا يأتي دور التشخيص الإستراتيجي الذي يعتبر كحجر أساس في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

فقيام المؤسسة بوظائفها واتخاذ قراراتها على أكمل وجه يستلزم توفر المعلومات بشكل مستمر ومنظم، فالمعلومات تلعب دورا مهما في تطوير العمليات التي تصنع القيمة والتميز، من هنا يبرز الدور الفعال للتشخيص الإستراتيجي في جلب المعلومة الجديدة، تطوير وتجديد العملية الإبداعية لدى المؤسسة.

يعتبر الواقع الذي تعيشه المؤسسات اليوم، من اشتداد للمنافسة والتطور المتسارع، فإرضا عليها التأقلم مع هذا الوضع، والعمل على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الصمود أمام هذه المتغيرات، والتي تتحقق من خلال التجديد والإبداع والابتكار المستمر.

و فيما يخص تعزيز العملية الإبداعية بالمؤسسة، فالمؤسسات الناجحة تمتلك غالبا واحدا أو أكثر من مقومات الإبداع و الابتكار التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل و بالتالي مركز تنافسي أفضل، و تعتبر المعلومات هي المدخلات المهمة في امتلاك تلك المقومات، و عليه فإن التشخيص الإستراتيجي في إطار مقومات الإبداع والابتكار يمكن أن يصنع قيودا تعيق دخول منافسين جدد، كما أن قيام المؤسسة بتبني التشخيص الإستراتيجي يسمح لها بمواجهة كل القوى التنافسية و الاستعداد الكامل للتعامل مع التغيير في البيئة، كل هذا من شأنه أن يضمن لها موقعا متميزا أمام المنافسين و يحقق لها العديد من المزايا التنافسية المستدامة.

ومن خلال هذه الدراسة الهادفة إلى تبيان الدور الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية في بناء مقومات الإبداع والابتكار، قمنا برسم إطار منهجي من ثلاثة فصول، تناولت كلا من الإطار النظري الذي يشرح التشخيص الإستراتيجي و الإبداع و الابتكار، إضافة إلى دراسة تطبيقية تمت على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية المتميزة ألا مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة، و ذلك بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي بنيت عليها الدراسة و التحقق من فرضياتها.

كما أنه من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى العديد من النتائج سواء في الجانب النظري أو التطبيقي فيما يخص متغيرات الدراسة التشخيص الإستراتيجي ومكوناته والإبداع والابتكار، كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة وكما اقترحنا توصيات هامة يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو الإدارية كما يمكنها أن تساعد المؤسسات على التحليل الإستراتيجي الجيد لبيئاتهم وزيادة الإبداع والابتكار بهم، ما قمنا بالإشارة إلى بعض مواضيع دراسات جديدة يمكن أن تكون كأرضية مستقبلية لامتداد بحثنا.

نتائج البحث:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر التشخيص الإستراتيجي من الأدوات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وإرضاء مختلف الأطراف المرتبطة بها؛
- يسمح التشخيص الإستراتيجي بتحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ويساعد في تحديد السبل الكافية لإيجاد الحلول؛
- يساهم التشخيص الإستراتيجي الداخلي في اكتشاف نقاط القوة التي يمكن من خلالها القضاء على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة؛
- إن التشخيص الإستراتيجي الخارجي يعمل على تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وتحديد التهديدات التي يمكن أن تعاني منها المؤسسة في محيطها الخارجي؛
- يساهم التشخيص الإستراتيجي في عرض بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئتها؛
- إن التشخيص الإستراتيجي يجعل المؤسسة متيقظة لأي طارئ جديد، كما أنه يساعدها على تحسين مكانها في السوق؛
- إن التشخيص الإستراتيجي يساعد المؤسسة على الحصول على معلومات وجمع بيانات عن مختلف الأطراف المرتبطة بها؛
- إن التشخيص الإستراتيجي يساعد في تحديد القوى الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الإستراتيجي للأعمال، إذ أنه يزود المخططين الاستراتيجيين بالمعارف والمعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات الصلة بتحقيق التوافق بين منظمة الأعمال والعالم المحيط بها؛
- يؤمن التشخيص الإستراتيجي ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام والمراجعة الثابتة كجزء مما اشتقته المنظمة لتعظيم عوائدها، وكذلك لتمكينها من الاستبصار بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة؛
- لا يمكننا تحليل طبيعة الإبداع دون أن نعرض على المزيج الإبداعي، فالإبداع لا يمكن تحقيقه إلا في وجود أركانه الأساسية والمتمثلة في: البيئة الإبداعية، الشخص المبدع، العملية الإبداعية، والنتائج الإبداعي لأن عدم توفر البيئة الملائمة وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة ومهاراتهم، وكذا عدم الاهتمام بتعليم كفاءات إنجاز العملية الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية، والتأكد على أنه يظهر من خلال عناصره ومجالاته المتمثلة في: حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المجازفة؛ سعة الاتصالات؛ وتشجيع الإبداع والابتكار؛

- الإبداع عملية مركبة تتضمن في البداية الإحساس والشعور لدى الفرد بالخوف أو القلق أو الرضا أو الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والذي يسمى بالتفكير الإبداعي ثم يجسد في تصرف أو سلوك إبداعي ظاهر والذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية، وبالتالي الإبداع عملية تتكون من مراحل متتابعة وهي وفق نماذج عديدة؛
- المؤسسات قد تلعب دورا كبيرا في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها، وقد تكون هي المعيق لتحقيق ذلك الإبداع، من خلال وجود الأنظمة والإجراءات المحددة تحديدا دقيقا وإلزام العاملين على إتباع تلك الإجراءات وتنفيذ الأعمال بطريقة معينة؛
- يمكن للمنظمة تنمية الإبداع عن طريق استخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى الأفراد، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادة، وكذا إيجاد المناخ النفسي والعلمي الملائم والمشجع للإبداع، ومنه فإن التكلم عن تنمية الإبداع يتطلب عدة خطوات لعل أولها تحديد مجموعة عوائق الإبداع الفردية والجماعية والتنظيمية، والعمل على إزاحة هذه العوائق بإستراتيجية تنمية من بين الإستراتيجيات المختلفة مثل (العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب الأدوار الأربعة، أسلوب سكامبر، القبعات الستة)؛
- أن مستوى الإبداع ونوعه يعتمد على قدرة الأفراد ومدى رغبتهم في التغيير، وأن هذه القدرة والرغبة تتأثر بطبيعة الحال ببيئة المؤسسة، لذا يتطلب من المؤسسة تهيئة الظروف المناسبة لذلك، من حيث إيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على إظهار القدرات الإبداعية للعاملين، ويتعين عليها أن تتبنى تأهيلهم وتدريبهم وتمكينهم من تحقيق وتنفيذ واجباتهم بكل كفاءة وفعالية؛
- حتى تضمن المؤسسات نمو القدرات الإبداعية في محيطها، يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات مشتركة بين العاملين لتوجه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطر لدعمها وتطبيقها، كي يصبح السلوك الإبداعي فيه أساسية من ثقافة المؤسسة، وهذا ما يضمنه التشخيص الداخلي للمؤسسة.

ثانيا نتائج الدراسة التطبيقية:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة، ومن خلال تحليل استمارات الاستبانة الموجهة إليهم، فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج بخصوص اتجاهات العاملين نحو محاور الدراسة:

1- انطلاقا من الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل

المتغير المستقل في التشخيص الإستراتيجي وقمنا بقياسه عن طريق بعدين أساسيين وهما: (

التشخيص الاستراتيجي الداخلي و التشخيص الإستراتيجي الخارجي)، أما المتغير التابع فكان الإبداع و الابتكار، الذي قسناه بخمسة أبعاد هي: (حل المشاكل و اتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، و تشجيع الإبداع)؛

2- بلغت عينة الدراسة 47.43% من مجتمع الدراسة، حيث وزعنا 100 استبانة بطريقة عشوائية على مختلف عمال مجمع صيدال بالمدينة، و استرجعنا منها (94) استبانة، وبعد الفحص والتحليل لجميع الاستبانات وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (90) استبانة بنسبة بلغت (90%) و هي نسبة عالية؛

3- كانت جميع عبارات الاستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصدقية العالية لأداة الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل ألفا 's Alpha Cronbach' للدراسة ككل والذي بلغ (0.897)، وهي قيمة ممتازة مما يدل على ثبات عال للاستبانة، بحيث تعني أننا متأكدون بنسبة 89.7% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على نفس عينة الدراسة؛

4- كتليل لأهم الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن غالب عليها هم الذكور بنسبة 67.8 % ، أما متغير العمر فقد كانت نسبة 58.9% من العاملين في عينة الدراسة ممن يتراوح عمرهم ما بين 20 و 40 سنة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل حاملو الشهادات الجامعية ما نسبته 43.3% من عينة الدراسة كأعلى نسبة، و البقية كانت بشهادات و مستويات متنوعة، أما بالنسبة لسنوات الأقدمية فإن أكبر نسبة و التي تمثل 36.7% كانت في فئة من (5 إلى 15 سنة)، و المنصب الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هو الإطار إذ بلغت نسبته 33.3 % ؛

5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى التشخيص الإستراتيجي لدى العاملين بمجمع صيدال بالمدينة مرتفع، فقد جاءت كل أبعاده بمستويات مرتفعة، إذ بلغت قيمة الوسيط لكل من التشخيص الإستراتيجي الداخلي و التشخيص الإستراتيجي الخارجي على التوالي: (4.03) و(4.04)، أي أن العاملون بمجمع صيدال بالمدينة يمارسون أبعاد التشخيص الإستراتيجي الداخلي و الخارجي ؛

6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الإبداع و الابتكار لدى العاملين بمجمع صيدال بالمدينة متوسط، فقد جاءت كل أبعاده بمستويات مرتفعة، إذ بلغت قيمة الوسيط لكل من حل المشاكل و اتخاذ القرار، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع و

الابتكار، على التوالي: 3.83، 3.99، 4.32، 4.11، 3.79، أي أن العاملين بمجمع

صيدال يمارسون أبعاد الإبداع و الابتكار ؛

7- هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغير المستقل (التشخيص الإستراتيجي) و المتغير التابع (الإبداع و الابتكار) حيث بلغت قيمته 78.3% .

8- تبين وجود أثر إيجابي دال احصائيا للتشخيص الخارجي على حل المشاكل واتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة ت 0.963 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا للتشخيص الداخلي على حل المشاكل واتخاذ القرار.

9- تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتشخيص الداخلي على قابلية التغيير حيث بلغت قيمة ت 7.000 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، ووجود أثر إيجابي دال احصائيا للتشخيص الخارجي على قابلية التغيير حيث بلغت قيمة ت 3.034 بدلالة إحصائية بلغت 0.003.

10- تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتشخيص الداخلي على روح المحازفة حيث بلغت قيمة ت 2.585 بدلالة إحصائية بلغت 0.011 ، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا للتشخيص الخارجي على روح المحازفة.

11- تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتشخيص الداخلي على سعة الاتصالات، حيث بلغت قيمة ت 3.843 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا للتشخيص الخارجي على سعة الاتصالات.

12- تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتشخيص الداخلي على تشجيع الإبداع و الابتكار، حيث بلغت قيمة ت 6.670 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا للتشخيص الخارجي على تشجيع الإبداع و الابتكار.

13- كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي، الإبداع والابتكار) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة الحالية)، باستثناء (المستوى التعليمي، الخبرة) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مجمع صيدال بالمدينة في إدراك خصائص التشخيص الاستراتيجي والإبداع والابتكار عند المتحصلين على دراسات عليا وذوي الخبرة أكثر من 25 سنة.

أهم الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- حتى تضمن المؤسسة بقاءها واستمراريتها يجب عليها القيام بالتشخيص الإستراتيجي بصفة دائمة سواء على المستوى الداخلي لبيئتها عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف أو على المستوى الخارجي من خلال تحديد الفرص والتهديدات؛
- إعداد خطط إستراتيجية تعمل على تحقيق التكافؤ بين طاقات المؤسسة وقدراتها الفعالة التي تمتلكها؛
- تحسين مستوى الثقافة التنظيمية لمجمع صيدال يعتمد بالدرجة الأولى على تحسين المستوى العلمي والأخلاقي للموظفين؛
- العمل على توظيف عمال ذوي مستوى علمي جيد ووضع أصحاب الخبرات والكفاءات في الأماكن الحساسة لقيادة المؤسسة؛
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة عالميا في مجال التشخيص الإستراتيجي؛
- الاستيعاب الجيد من طرف مجمع صيدال لفكرة أن التشخيص الإستراتيجي يعتبر كأداة مساعدة على التفكير واتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يلعب دورا هاما في ضبط المتغيرات البيئية من خلال استخدام نظام معلومات و أدوات التحليل الإستراتيجي؛
- الإيمان بفكرة أن تشجيع الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ التنظيمي يجعل العمل أكثر تشويقا وتحديا، والالتزام بعدم المساءلة عند الوقوع في الخطأ و تقديم الدعم و الإمكانيات اللازمة لتطوير الأداء.
- على مجمع صيدال أن يهتم بمقومات الإبداع والابتكار أكثر فأكثر وإعطائه مكانة معتبرة كمنشآت يؤدي بها إلى فهم متغيرات البيئة من خلال التشخيص الإستراتيجي، و هذا ما يجعل المؤسسة تسمو نحو تحقيق النجاح؛
- من الضروري على مجمع صيدال بالمدية أن يسعى إلى تعريف العاملين بأهمية التفكير الإبداعي، و التدريب على ممارسة أساليب التفكير الإبداعي مثل جلسات العصف الذهني و تفعيلها في المجمع كوسيلة فعالة لاستكشاف الأفكار؛
- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم و ذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي؛
- تشجيع التوجه نحو التغيير و كل ما من شأنه البحث عن وسائل و أساليب عمل جديدة تتواءم مع بيئة عمل تكنولوجية متغيرة يعمل بها المجمع.

أفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من دراسة موضوع دور التشخيص الإستراتيجي في بناء مقومات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية ونظرا لأهمية الموضوع ونقص الدراسات أو تكاد منعدمة التي تناولت العلاقة بين هاذين المتغيرين من

جهة، ومن جهة أخرى قيمة النتائج الإيجابية التي توصلنا إليها، تزداد أهمية مواصلة البحوث في هذا المجال ومختلف الجوانب التي يعالجها، لذا نقترح في الأخير بعض المواضيع الممكن دراستها مستقبلا أو اعتمادها أساسا لمواضيع أخرى كالآتي:

- دراسة دور التشخيص الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية؛
- دراسة دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الأداء الإبداعي؛
- دراسة مدى إسهام التشخيص الإستراتيجي في تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- دراسة دور نظام المعلومات في رفع مستوى التشخيص الاستراتيجي؛
- دراسة أثر التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات وانعكاسه على التنمية الاقتصادية؛
- دراسة مدى مساهمة اقتصاد المعرفة في رفع مستوى الإبداع والابتكار في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب و المطبوعات

- 01 أ.د. عماري عمار، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2003
- 02 أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945، قالمة. الجزائر، 2018/2017
- 03 أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية و اقتصادية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2007
- 04 أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الولاية للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2012
- 05 أكرم سالم الجنابي، الادارة الإستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرين : مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017
- 06 بلال السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010
- 07 بهاء زكي محمد و خالد عبد الله ابراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار امجد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2018
- 08 توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2009
- 09 ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001
- 10 جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986
- 11 حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، دار المسيرة، عمان، 2010.
- 12 خالد حمدان، وائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13 خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة أولى، الأردن: عمان، 2013.
- 14 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2005.
- 15 سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.
- 16 سعد غالب ياسين تلخيص ربحي عبد القادر جدلي، الإدارة الإستراتيجية، طبعة 1، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998.
- 17 سليم بطرس جلدة وزيد منير عبودي، إدارة الإبداع و الابتكار، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006.
- 18 صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 19 طارق محمد سويدان و محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الرياض: قرطبة للنشر و التوزيع، 2009.
- 20 طارق محمد سويدان و محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، 2009.
- 21 طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار النشر، الأردن، طبعة أولى، 2007.
- 22 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية : بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.

- 23 عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 1999.
- 24 عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار و الإبداع، مطبوعة دروس و محاضرات، سنة ثانية ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقة . الجزائر، 2015/2016.
- 25 عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، كتبة الإشعاع للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، الاسكندرية ، مصر ، 1997.
- 26 عبد السلام أبو قحف، الأساسيات الإدارية الإستراتيجية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 27 عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، طبعة 1، دار الميسرة، الأردن، 2004.
- 28 عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- 29 عثمان غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2001.
- 30 علي السلمي، التخطيط والمتابعة، المعهد القومي للتخطيط، القاهرة، 1978 .
- 31 فادية عمر الجولاني ، تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها ، المطبعة المصرية ، الإسكندرية ، 2006.
- 32 فارس أبو معمر ، وآخرون ، الإدارة : المفاهيم والممارسات، آفاق للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، 2006 .
- 33 فتحي عبد العزيز أبو الراضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، بيروت: دار النهضة للطباعة و النشر، 1998.
- 34 محمد الآغا ، محاضرات في التخطيط التربوي ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005.
- 35 محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، طبعة أولى، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر 2008.
- 36 محمد حسين العيساوي وآخرا ، الإدارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في المنظمات في الألفية الثالثة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
- 37 مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري و الإبداعي طريقك إلى التميز و النجاح، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، طبعة 1، 2012.
- 38 مدحت محمد أبو بكر، التفكير الابتكاري و الإبداعي طريقك إلى التميز و النجاح، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2014.
- 39 مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 40 مصطفى يوسف كافي، الابتكار و الابداع التسويقي و فلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، 2018.
- 41 نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 42 نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2015.
- 43 نصري حنورة، الإبداع منظور تكاملي، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1997.
- قائمة المذكرات و الأطروحات
- 44 ابتهاج مصطفى عبد الرحمان ، الإدارة الاستراتيجية مع نظرة عالمية ، بدون دار نشر ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، دون سنة نشر .
- 45 إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في وزارة التربية و التعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008.

- 46 أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد (18)، العدد (68).
- 47 بطاهر بختة، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع ارزويو. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم - الجزائر، 2018/2017.
- 48 بقة الشريف و محلب فايزة، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بوعرييج و سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015.
- 49 بلقرع فاطنة، التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه لعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس مدية - الجزائر، 2017/2016.
- 50 بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005.
- 51 حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا، 2008.
- 52 حنان نبيه تركمان، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العام الدراسي 2006 / 2007.
- 53 خديجة بوصالحيح و زهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة. مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016/2015.
- 54 ريم سهيل صباح، معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة: من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2013.
- 55 سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2006.
- 56 سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006.
- 57 الشريف بقة و فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بوعرييج و سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015.
- 58 عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003.
- 59 عماري عمار و بن واضح الهاشمي و القرني عبد الرحمان، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، مداخلة الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006.

قائمة المجالات و الملتقيات

- 60 قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مقال صادر عن مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد(08)، جامعة الجزائر، جوان 2014.
- 61 زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، الجزائر، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012.
- 62 لمياء سلمان عبد علي الزبيدي و كواكب عزيز حمودي المعموري، أثر التركيز على محركات الإبداع في معالجة الأزمات، مقال في مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 103، الجامعة المستنصرية، 2015.
- 63 محمد سالم الطراونة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي و فاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2003.
- 64 محمد فلاق، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية(Orange)، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة حالة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 18 - 19 ماي، 2011.
- 65 مروان حديد، استخدام التشخيص الاستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة للمجمع "صيدال" فرع المضادات الحيوية، أطروحة دكتوراه بعلوم التسيير بجامعة المدية. الجزائر، 2011/2010.
- 66 نعيمة بوكنتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي. دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني بالبلدة ، أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر3، 2016.
- 67 هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، الموقع الالكتروني www.rsscs.info ، 2008.
- 68 وهيبية عباسي، دور التشخيص الاستراتيجي في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا : دراسة حالة مؤسسة condor Electronics، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2017.
- 69 يوسف حمامي و فؤاد الشيخ ، التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد العاشر ، العدد 6 ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 1995.

قائمة المواقع الإلكترونية

- 70 <https://hrdiscussion.com/hr124756.html> اطلع عليه يوم 2020/01/05
- 71 <https://specialties.bayt.com/fr/specialties/q/117562> اطلع عليه يوم 2020/01/05
- 72 حمود محمد السياغي، مركز تطوير الشباب اقتصاديا، الدورة التدريبية : إعداد الموازنات التخطيطية، من 3 إلى 11 نوفمبر 2007، متاح على النت <https://www.kantakji.com/media/2864/e10> ، يوم : 2019/03/10.
- 73 مقال بعنوان التخطيط الإستراتيجي: المفهوم والأهمية والمراحل والأهداف، <https://www.business4lions.com/2018/06/The-difference-between-strategic-planning-and-long-term-planning.html>
- 74 مقال بعنوان: ماذا نعني-بالبيئة-الخارجية-للمنظمة-و-ما-هي-الابعاد-الاهم-في-هذه-البيئة-بالنسبة-للاداء-الموارد-البشرية، تاريخ الإطلاع عليها يوم: 2020/03/19 على الموقع : <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/287958/>

75 مهند العزاوي، العناصر الذهبية لتحقيق الإبداع،

https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/388547.html تاريخ الاطلاع 2019/11/20.

76 Présentation du groupe Saidal, disponible sur :

http://www.saidalgroup.dz/présentation.asp, consulté le : février 2020.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

77 Adnan Celik & Al, The Effects Of Employee Empowerment Applications On Organizational Creativity And Innovativeness In Enterprises: The Case Of Oiz, European Scientific Journal, Vol.10, No.10, April 2014.

78 ANSOFF ;H ; The emerging Paradigm of strategic behavior ; journal of management studies ; VOL 8 ; 1987 .

79 David R . Fred , Strategic Management : Cincept and Cases , Pearson Edition , Twelfth Edition.

80 Fred R .David, Strategic management :Concepts and cases,Pearson,Prantice Hall,Twelfth Edition.

81 Gérard Garibaldi, l'analyse stratégique, Méthodologie de la prise de décision, 3 édition, édition d'organisation, Paris, 2002.

82 Hulya gundus, gonul kay, Linking psychological empowerment individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry, business management dynamics, Vol. 3, N° 10, Apr 2014.

83 Ihssan YUKSEL, Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analyses, ذكره International Jornal of Business and Management, Vol.7, No, 24, Canadian center of Science and Education, 2012.

84 Jean-Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, Librairie Vuibert, paris, France, 2001.

85 Jean-pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégie et organisation, 7édition, librairie vuibert, paris, juin 2008.

86 John M. Davis & Al,Creativity in learning Environment: Lessons From the CREANOVA project. Learning ladscapes, Vol. 6, No. 1, Autumn 2012.

87 Maratine maadani, karim said, management et pilotage de la performance, édition 1, collection 06, hachette supérieur, paris, juillet 2009.

88 Michel Ghertman, le managemente stratégique de l'entreprise, 5 éducation, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006.

89 Michel Porter ,l'avantage concurrentielle,dunod,Belgique,oct2003.

90 Raymond-Alain Thiétant, Jean-Marc Xuereb, stratégiques (conceptes, méthodes, mises en œuvre), 2édition, Dunod, paris, France, 2005.

91 SPSS :Statistical , Package for , Social , Science.

- 92 Teresa M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Long What You Do*, USA: California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997.
- 93 Theophilus Francis Gyepi –Garbrah, Frederick Binfor, *An Analysis of Internal Environment of a Commercial-oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013.
- 94 Thomas L .Wheelen,J .David hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson , Prentice Hill, Eleventh Edition .

الملاحق

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الدكتور/

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بغية نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، و بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: "دور التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الإبداع و الابتكار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدينة -".

من إعداد الطالبة: **طوير امباركة** تحت إشراف: **محي الدين محمود عمر**
وقد صممت هذه الاستبانة بناء على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، و ذلك كي تغطي المحاور الآتية:

1. مستوى أبعاد التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
 2. مستوى أبعاد الإبداع و الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.
- نظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية و خبرة ميدانية في هذا المجال، فقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة، لذا نأمل أن تطلعوا عليها، و إبراز رأيكم فيها حول مدى وضوح العبارات و مدى ملاءمتها للبعد، و ذلك بوضع علامة (x) في المكان الذي ترونه مناسب:
- كما نرجو منكم ملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكيم للاستبانة.

شاكرين لكم حسن إجابتكم و تعاونكم، و تفضلوا بقبول فائق الشكر و الاحترام.

الباحثة: **طوير امباركة**

العنوان: **المدينة، الجزائر.**

E-mail: touer.mebarka@yahoo.com

معلومات خاصة بالمحكمين

- 1) الاسم:
- 2) اللقب:
- 3) المؤهل العلمي:
- 4) جهة العمل:
- 5) عدد سنوات الخبرة:

رأي المحكم النهائي في الاستبانة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
العمر	أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/>	من 20 - 40 سنة <input type="checkbox"/>	من 41 - 60 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 60 سنة <input type="checkbox"/>

المستوى التعليمي	تقني <input type="checkbox"/>	تقني سامي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>
الوظيفة الحالية	إطار سامي <input type="checkbox"/>	إطار <input type="checkbox"/>	عون تحكم <input type="checkbox"/>	عون تنفيذ <input type="checkbox"/>
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 - 15 سنوات <input type="checkbox"/>	من 16 - 25 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 26 سنة <input type="checkbox"/>

المحور الثاني: رأي العاملين في التحليل البيئي

البعد الأول: تحليل البيئة الداخلية					
تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة
	لا	نعم	لا	نعم	
					1 تهتم المؤسسة بعملية تطوير منتجاتها.
					2 تستخدم المؤسسة أسلوب العصف الذهني للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.
					3 تستخدم المؤسسة أسلوب المراجعة الإدارية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.
					4 تمتاز المؤسسة بترتيب داخلي لتسهيلات الإنتاجية.
					5 تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها.
					6 تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة.
					7 تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.
					8 العوامل البيئية المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه.
					9 للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية اتخاذ القرار.
					10 تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات.
					11 التنظيم الجيد يعطي للمؤسسة إمكانيات أكبر وفرص أحسن.
					12 تضع المؤسسة نظام أولويات محددة لتقييم نقاط القوة والضعف فيها.

					تعتمد المؤسسة على خدمات الحاسب الآلي بشكل كبير.	13
					تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية.	14
					تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية.	15
البعد الثاني: تحليل البيئة الخارجية						
تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					تستخدم المؤسسة أساليب كمية فعالة في تحليل بيئتها الخارجية.	1
					الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة.	2
					يوجد عدد كبير من المنافسين للمؤسسة في بيئتها الصناعية.	3
					تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	4
					تستخدم المؤسسة أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.	5
					تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها.	6
					تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها.	7
					تضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للسوق الذي تنشط فيه.	8
					تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية.	9
					تتابع المؤسسة اللوائح و القوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف والتعديلات التي تطرأ عليها.	10
					الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة.	11
					تضع المؤسسة نظام أولويات محددة لتقييم الفرص والتهديدات.	12
					لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة.	13

					14	تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.
					15	تتمتع المؤسسة بعلاقات استراتيجية مع المورد.

المحور الثالث: رأي العاملين في الإبداع و الابتكار
البعد الأول: بعد حل المشاكل و اتخاذ القرار

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أمتلك الشعور بوجود مشكلة قبل حدوثها.	1
					أتابع المشاكل التي تعاني منها مؤسستي مع زملائي لإيجاد حل لها.	2
					أسعى دائما لإيجاد و تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.	3
					أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات.	4
					يساعدني رئيسي المباشر في ايجاد حلول جديدة لكل ما يعترض سير عملي.	5

البعد الثاني: بعد القابلية على التغيير

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					تحتضن المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد على التغيير.	1
					يتقبل العاملين الانفتاح على التغيير بشكل مناسب.	2
					أبتكر طرق جديدة أثناء أداء عملي.	3
					أكون في مقدمة من يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة.	4
					أسعى دوما لكسر الروتين في تنفيذ مهام عملي.	5

البعد الثالث: بعد روح المجازفة

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	1
					أرغب في العمل ضمن مجموعة تملك روح المجازفة.	2
					أرفض كل ما هو خاطئ و إن كان سائدا في المؤسسة.	3
					أقبل الفشل و أعتبره الخطوة الأولى في النجاح.	4
					أقوم بتنفيذ أفكارى و إن كانت نسبة المجازفة مرتفعة.	5

البعد الرابع: بعد سعة الاتصالات

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أمتلك القدرة على التوظيف السريع و المناسب للمعلومات و المعارف طبقا لمتطلبات الموقف الذي يواجهني.	1
					أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص و خبراء في نفس اختصاصي.	2
					أستخدم الاتصالات غير الرسمية لانجاز بعض مهامى.	3
					أحصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد.	4
					أسعى دوما إلى تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي.	5

البعد الخامس: بعد تشجيع الإبداع

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					يتم تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولاً جديدة	1

					تساهم في حل مشكلات المؤسسة.	
					تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.	2
					أنفذ الأفكار الجديدة بدون تردد.	3
					أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق عملهم.	4
					أشجع و أتقبل المقترحات الجديدة من الآخرين.	5

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

الاستبانة

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه

دور التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الإبداع و الابتكار في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدينة

ملاحظة:

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي ومعرفة دور التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الإبداع و الابتكار بمؤسستكم.

ضع علامة: x تحت الخيارات المطروحة أمام كل عبارة

ولكم منا جزيل الشكر و التقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
العمر	أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/>	من 20 - 40 سنة <input type="checkbox"/>	من 41 - 60 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 60 سنة <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	
الوظيفة الحالية	إطار سامي <input type="checkbox"/>	إطار <input type="checkbox"/>	عون تحكم <input type="checkbox"/>	عون تنفيذ <input type="checkbox"/>
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 - 15 سنوات <input type="checkbox"/>	من 16 - 25 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 26 سنة <input type="checkbox"/>

المحور الثاني: رأي العاملين في التحليل البيئي

البعد الأول: تحليل البيئة الداخلية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1 تهتم المؤسسة بعملية تطوير سلعتها.					
2 تعتمد المؤسسة على تجميع أفكار و آراء العاملين للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.					
3 تقوم المؤسسة على تقييم مؤهلاتها التصديرية					
4 تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة.					
5 تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.					
6 المناخ التنظيمي في المؤسسة يسمح لك بالقيام بمهامك على أحسن وجه و تحسين أدائك.					
7 للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية في اتخاذ القرار.					
8 تساهم القيم و المبادئ التي يتحلى بها العمال على مناقشة المشاكل و حلها.					
9 تقوم المؤسسة بتحليل فاعلية مواردها البشرية					
10 تعمل المؤسسة على تحليل نشاطاتها لتحديد مصادر الميزة التنافسية					
11 تعتمد المؤسسة بشكل كبير على برامج					

					تكنولوجيا متطورة في المؤسسة	
					تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية.	12
					تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية.	13
البعد الثاني: تحليل البيئة الخارجية						
					العبارة	
				أوافق بشدة	أوافق	محايد
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					تستخدم المؤسسة خلية اليقظة الاستراتيجية في مراقبة وتحليل بيئتها الخارجية.	1
					المرونة في تغيير الاستراتيجيات لمواجهة المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة.	2
					هناك متابعة مستمرة لمنافسي المؤسسة	3
					تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	4
					تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها.	5
					تبحث المؤسسة بشكل دائم عن أسواق جديدة لتوسيع نشاطها.	6
					تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها بشكل مستمر تفاديا لأي منافسة جديدة في السوق الذي تنشط فيه.	7
					تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية .	8
					تتابع المؤسسة اللوائح و القوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف التعديلات التي تطرأ عليها.	9
					المؤسسة على استعداد دائم لتقييم الفرص والتهديدات المحيطة بها	10
					لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة.	11
					تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.	12
					تتمتع المؤسسة بعلاقات استراتيجية مع الموردين.	13
المحور الثالث: رأي العاملين في الإبداع و الابتكار						

البعد الأول: بعد حل المشاكل و اتخاذ القرار					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1 أمتلك الشعور بوجود مشكلة قبل حدوثها.
					2 أتابع المشاكل التي تعاني منها مؤسستي مع زملائي لإيجاد حل لها.
					3 أسعى دائما لإيجاد و تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.
					4 أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات.
					5 يساعدني رئيسي المباشر في ايجاد حلول جديدة لكل ما يعترضني في سير عملي.
البعد الثاني: بعد القابلية على التغيير					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1 تحتضن المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد على التغيير.
					2 يتقبل العاملون الانفتاح على التغيير بشكل مناسب.
					3 أبتكر طرق جديدة أثناء أداء عملي.
					4 أكون في مقدمة من يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة.
					5 أسعى دوما لكسر الروتين في تنفيذ مهام عملي.

البعد الثالث: بعد روح المجازفة					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1 أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
					2 أرغب في العمل ضمن مجموعة تملك روح المجازفة.
					3 أرفض كل ما هو خاطئ و إن كان سائدا في

					المؤسسة.	
					أقبل الفشل و اعتبره الخطوة الأولى في النجاح.	4
					أقوم بتنفيذ أفكارى و إن كانت نسبة المجازفة مرتفعة.	5
البعد الرابع: بعد سعة الاتصالات						
					العبارة	
					أوافق بشدة	
					أوافق	
					محايد	
					لا أوافق	
					لا أوافق بشدة	
					أمتلك القدرة على توظيف المعلومات بشكل سريع حسب الموقف الذي يواجهني.	1
					أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص و خبراء في نفس اختصاصي.	2
					أستخدم الاتصالات غير الرسمية لانجاز بعض مهامى.	3
					أحصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد.	4
					أسعى دوما إلى تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي.	5
البعد الخامس: بعد تشجيع الإبداع						
					العبارة	
					أوافق بشدة	
					أوافق	
					محايد	
					لا أوافق	
					لا أوافق بشدة	
					يتم تحفيز العاملين الذين يقدمون حلولاً جديدة تساهم في حل مشكلات المؤسسة.	1
					تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.	2
					أسعى جاهدا لتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم مؤسستي.	3
					أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق عملهم.	4
					أشجع و أقبل المقترحات الجديدة من الآخرين.	5