

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia  
Souk Ahras  
Mohamed Chérif Messadia University  
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديت  
سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي  
دراسة ميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر - سوق أهراس -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من اعداد

بوكحيلي فريال

و

بن جاب الله لندة

### لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديت

أستاذ محاضر - أ -

الرئيس : بلايلية ربيع

جامعة محمد الشريف مساعديت

أستاذ التعليم العالي

المشرف : بوفاس الشريف

جامعة محمد الشريف مساعديت

أستاذ محاضر - ب -

الممتحن : حريرش ناجي

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما عن قوله "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل" رواه أحمد وأبو داود والبخاري.

نحمد الله عز وجل الذي وهبنا نعمة العلم ووفقنا في إنجاز هذه المذكرة نتوجه بخالص الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من:

- الأستاذ الفاضل "بوفاس الشريف" الذي أشرف على مذكرتنا وقام بتوجيهنا وأكرمنا بنصحه لإتمامها، أطال الله في عمره وزاده علما وتقديرا.
- أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونُخص بالذكر الأستاذ "مزيان السعيد" كل الشكر والتقدير على مجهوداته المبذولة لدعمنا وتوجيهنا
- الأساتذة محكمي الإستبيان الكرام لما كانت لهم من نصح وتوجيه.
- أعضاء لجنة المناقشة الكرام.
- وإلى كل من وجه لنا يد العون من قريب أو بعيد.

في الأخير ندعو الله عز وجل أن يوفقنا، يرزقنا، ويسهل دربنا وأن يجعلنا هداة مهديين.

كفاني فضلا أن تكون لي ربا وأن أكون لك عبدا، فالفضل لله الذي أنار دربي وبصيرتي وأوصلني إلى مبتغاي في الحياة فشكرا ها أنا اليوم والحمد لله أطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشواري عليا بين دفتي هذا العمل المتواضع. إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، التي غمرتني بخنائها وحبها، صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت لا أوفيها حقها إلى أحلى ثلاثة حروف نطقها لساني وعشقها قلبي إلى أكرم امرأة وأحق الناس بصحبي، إلى " أمي الغالية " أطال الله في عمرها وسدد خطاها.

إلى الذي بنوره مضيت في طريقي بفضل الله تعالى وفضله كان وصولي، إلى من منحني الإرادة وله الفضل في تعليمي الذي أهدى شقاء عمره ونور لي مستقبلي الدراسي ليرى النجاح تاجا على رأسي إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق، إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار إلى أعظم وأعز رجل في الكون "والدي العزيز" أطال الله في عمره وحفظه الله ورعاه. إلى من فتحت أعيني على لقياهم، إلى من أتقاسم معهم الهموم، ومن بجوارهم الفرحة تدوم، إلى من هم زادي في هاته الحياة إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي وكانوا خير سند إخوتي: "مريم"، "عبير" حفظهم الله.

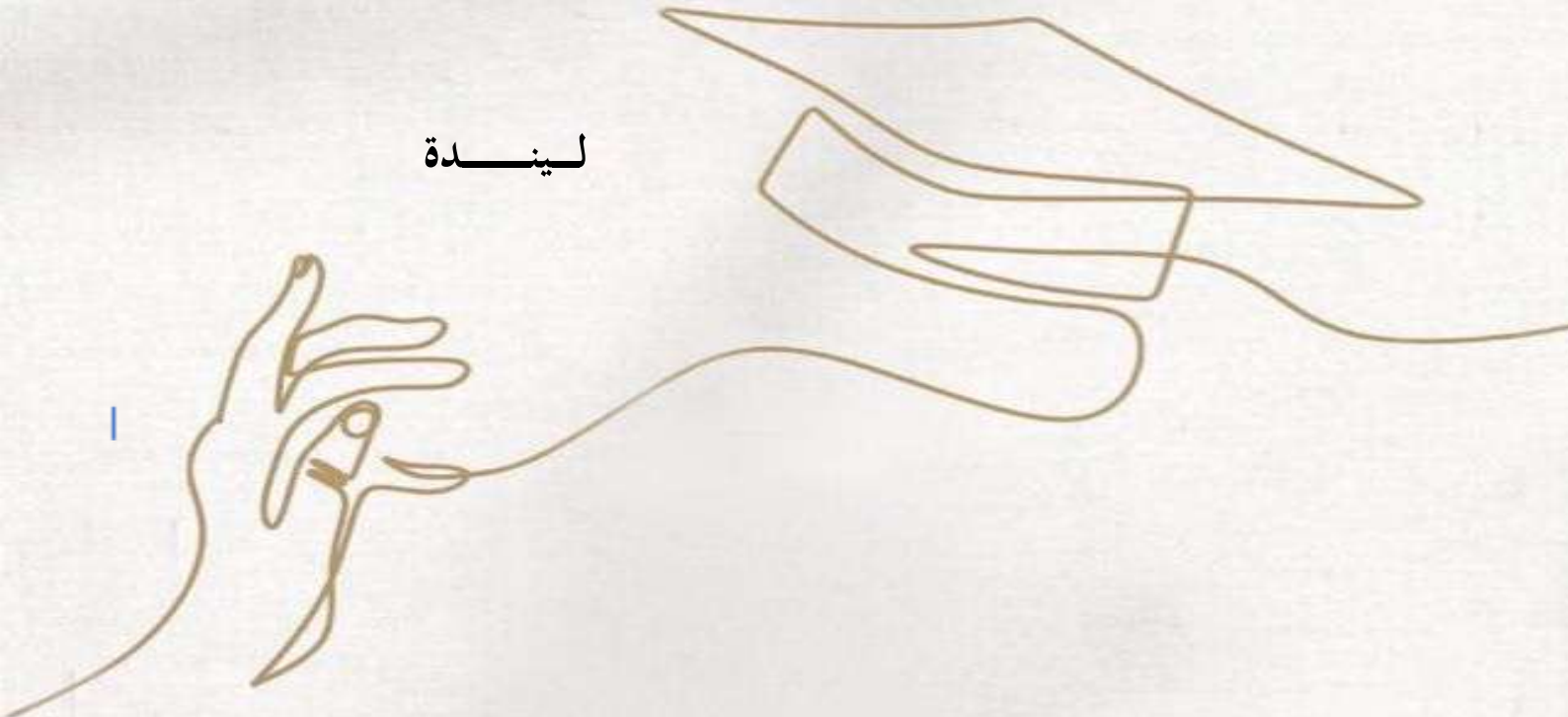
إلى أحسن من عرفني بهم القدر الرفيقات اللاتي أمضيت معهم أجمل الأوقات "مروة"، "نور".

إلى من عرفتني بها الجامعة وتقاسمت معي مشاق ومتاعب وحلو ومر المسيرة الجامعية ومن ساعدتني في إنجاز هذه المذكرة وإلى من كانت نعم الصديقة والأخت زميلتي في هذا العمل ذات القلب الطيب "فريال".

إلى كل عائلتي وكل الذين حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي وكل من علمني حرفا ووقف إلى جانبي عبر مشوار هذا العمل المتواضع ومن شجعني ولو بكلمة.

أخيرا أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

## ليندة



قال الله تعالى: "وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

أهدي هذا العمل البسيط إلى نفسي ثم نفسي ثم نفسي إلى يوم تنقطع فيه أنفاسي أولاً، ثم إلى من علمني العطاء بدون إنتظار.. إلى الذي يطمح لي دائماً بالمراتب الأعلى.. أدعو الله أن يحفظه لي "والدي". إلى ملاكي في الحياة.. إلى من منحني من غير أن تسألني.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من وضع الجنة تحت أقدامها قرّة عيني أدامها الله وحفظها من كل كرب "أمي". إلى أخواتي من بهم أكبر وعليهم أعتد.. إلى شموع تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودهم أكتسب قوة لا حدود لها "أحلام"، "إكرام".

إلى صديقي ورفيق المنزلي إلى من يضحكني بحديثه ويشجعني بكلامه إلى وحيدتي أخي الغالي "يزيد".

إلى من عرفت معهم معنى الحياة "عماتي" الذين كانوا سنداً لي في حياتي، جدتي الغالية أطال الله عمرها.

وشكر خاص إلى فقيد قلبي الغالي جدي رحمه الله.

إلى أجمل هدية قدمتها لي الحياة رفيقات الغاليات "نور"، "أصالة" وإلى أختي التي لم تنجبها أمي "شهيناز".

ليندة يا كتلة التفاؤل شكراً من أعماق قلبي على جميل صبرك وعلى كونك خير رفيقة وزميلة وصديقة دون أن أنسى خالاتي الغاليات.

إلى كل عائلتي وكل الذين حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي وكل من علمني حرفاً ووقف إلى جانبي عبر مشوار هذا العمل المتواضع ومن شجعني ولو بكلمة.

# فريال





# المخلص



### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي بمختلف أبعاده (الإستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) على الإبداع التنظيمي بشركة إتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس، ولتحقيق ذلك تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإعتماد على الإستبيان الذي وزع على عينة من موظفي شركة إتصالات الجزائر.

والتي أجرينا عليها التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss v.22، وقد توصلنا إلى إستخلاص العديد من النتائج في مقدمتها : وجود علاقة إرتباط إيجابية وقوية بين متغيرات الدراسة، وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي، وأهم علاقة تأثير كانت بين الدافعية والإبداع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء، الذكاء الإستراتيجي، الإبداع التنظيمي، مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة

سوق أهراس.

### **Résumé**

Cette étude vise à identifier l'impact de l'intelligence stratégique dans ses différentes dimensions (anticipation, pensée systémique, partenariat, motivation) sur la créativité organisationnelle de la Société Algérie Télécom dans la wilaya de Souk-Ahras. Et pour y parvenir, on a suivi la démarche descriptive analytique en s'appuyant sur un questionnaire distribué à un échantillon d'employés de la société Algérie Télécom.

Sur laquelle nous avons effectué une analyse statistique et un test d'hypothèses en utilisant le logiciel SPSS v.22, Cette recherche nous a permis de tirer d'importants résultats dont le principal : affirmer la présence d'une corrélation positive et forte entre les variables de l'étude, une relation d'impact statistiquement significative entre les dimensions de l'intelligence stratégique et la créativité organisationnelle, et l'importante relation d'impact était entre la motivation et la créativité organisationnelle dans la Société Algérie Télécom.

**Mots clés :** intelligence, intelligence stratégique, créativité organisationnelle, Société Algérie Télécom, Agence Souk-Ahras.



## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
(10-1)	المقدمة العامة
(31-12)	الفصل الأول: السياق النظري للذكاء الإستراتيجي
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي
13	المطلب الأول: الذكاء الإستراتيجي: النشأة، المفهوم
15	المطلب الثاني: خصائص الذكاء الإستراتيجي ومكوناته
22	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الذكاء الإستراتيجي
24	المبحث الثاني: أسس الذكاء الإستراتيجي
24	المطلب الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومبادئه
26	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه
28	المطلب الثالث: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
31	خلاصة الفصل
(52-33)	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للإبداع التنظيمي

## فهرس المحتويات

34	المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي
37	المطلب الثاني: مبادئ ومستويات الإبداع التنظيمي
40	المطلب الثالث: مصادر ومعوقات الإبداع التنظيمي
42	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التنظيمي
42	المطلب الأول: أبعاد الإبداع التنظيمي ومراحله
46	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي
47	المطلب الثالث: نظريات الإبداع التنظيمي
50	المطلب الرابع: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي
52	خلاصة الفصل
(54-91)	الفصل الثالث: الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة - سوق أهراس -
54	تمهيد
55	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
61	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
63	المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
67	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة
76	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
87	المطلب الثالث: عرض وأجوبة المقابلة
90	خلاصة الفصل
(92-94)	الخاتمة العامة
(96-103)	قائمة المراجع

## فهرس المحتويات

---

(117-105)	الملاحق
-----------	---------

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	مقياس ليكارت الخماسي	01
62	يوضح الإستمارة الموزعة والمسترجعة	02
64	يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	03
65	معياري مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون	04
65	معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي	05
66	معامل الارتباط بيرسون بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي	06
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
68	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
69	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
70	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
71	إتجاه إجابات العينة	11
72	النتائج الوصفية لفقرات المحور الأول من الإستبيان	12
74	النتائج الوصفية لفقرات المحور الثاني من الإستبيان	13
76	نتائج إختبار صحة الفرضية الأولى	14
77	تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي	15
82	لفرق المتوسطات تعزى لمتغير الجنس T نتائج إختبار	16
83	للفروق في إجابات أفراد عينة Anova نتائج تحليل التباين الأحادي الدراسة تبعا لمتغير العمر	17
84	للفروق في إجابات أفراد عينة Anova نتائج تحليل التباين الأحادي الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	18
85	للفروق في إجابات أفراد عينة Anova نتائج تحليل التباين الأحادي الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية	19

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	01
17	مكونات الذكاء الإستراتيجي	02
20	مكونات الذكاء الإقتصادي	03
22	عمليات إدارة المعرفة	04
24	الأدوار الرئيسية للذكاء الإستراتيجي	05
27	مراحل الذكاء الإستراتيجي	06
28	العوامل المؤثرة في الذكاء الإستراتيجي	07
44	أبعاد الإبداع التنظيمي	08
45	مراحل الإبداع التنظيمي	09
57	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر	10
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
68	توزيع أفراد العينة حسب العمر	12
69	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
70	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	14

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الإستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	معامل الثبات ألفا كرونباخ
04	معامل الارتباط لبيرسون
05	البيانات الشخصية
06	الوسيط الحسابي والانحراف المعياري
07	إختبار فرضيات الدراسة
08	إستمارة المقابلة

# المقدمة العامة



إن التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسة بمختلف أشكالها، فرضت على المدراء والقادة على حد سواء تبني إستراتيجيات واتجاهات جديدة لإدارتها وقيادتها بحنكة ودكاء شديدين وذلك لتحقيق التميز والإبداع والتفوق على منافسيها في هذا المجال، غير أن هذا التفوق يتطلب امتلاك المديرين العديد من المهارات الفكرية والتحليلية تساعدهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ولمواجهة هذه الرهانات والتحديات التي تعصف بالمؤسسة، ظهرت مصطلحات ومفاهيم حديثة تتماشى مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع ومن أهمها: مصطلح الذكاء الإستراتيجي الذي يعد بمثابة إطار عام للمنظمة لتسيير وفق منهج متكامل الأبعاد، فحتى تبذل المنظمة وتحقق الريادة في جميع المجالات وجب عليها أن تكون تتمتع بذكاء إستراتيجي لتحقيق ذلك.

ويعد الذكاء الإستراتيجي طريقة للتفكير بشمولية لواقع ومستقبل المنظمة وحاضرها وحل شتى مشاكلها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن للمنظمة الحفاظ على موقعها التنافسي ويحقق لها النجاح المستمر.

وفي العصر الحالي نجد أن المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها بأمر الحاجة الى الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي بغية تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق أفضل موقع للمنظمة بين المنافسين.

ومن هنا فإن هذا البحث الذي يركز على أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية سوق أهراس، لتغطية هذا الجانب الهام من جوانب القيادة الإدارية، خاصة في ظل إفرزات العولمة والاقتصاد الرقمي والتقدم التكنولوجي التي تفرض على مثل هذه المؤسسات تطبيق المناهج الإدارية الحديثة للاستمرار في السوق وتحقيق المزايا التنافسية.

## 1. إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات للاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة كالذكاء الإستراتيجي من أجل مواكبة النمو والتطور الحاصل في بيئتها، ويعتبر الذكاء الإستراتيجي من المواضيع الحديثة حيث يعد من المتطلبات الأساسية للإدارة وتعزيز المنظمة.

وتعمل العديد من المنظمات على تحسين أدائها من الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي بقيادتها في العمليات الإنتاجية وتدعيم نشاطات البحث وتوفير الإمكانيات اللازمة لضمان بقاء المنظمات قوية.

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول توضيح أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس.

بناءً على ما سبق تبرز مشكلة الدراسة بسؤال جوهرى مفاده:

ما أثر الذكاء الإستراتيجي من خلال (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

➤ ما أثر الاستشراف على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة؟

➤ ما أثر تفكير النظم على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة؟

➤ ما أثر الشراكة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة؟

➤ ما أثر الدافعية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع

التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؟

## 2. فرضيات الدراسة:

بناءً على إشكالية الدراسة يمكن صياغة ثلاث فرضيات رئيسية:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد ممارسة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند

مستوى معنوية 0.05 ؛

➤ الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي لمؤسسة

اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05؛

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستشراف والإبداع التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى

معنوية 0.05؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفكير النظم والإبداع التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى

معنوية 0.05؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشراكة والإبداع التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية والإبداع التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

### ➤ الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى معنوية 0.05.

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي لمتغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي لمتغير العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي لمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

### 3. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في دور الذكاء الإستراتيجي في تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتنبؤ بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الإبداع التنظيمي، ونجاح نماذج مؤسسات عالمية في الاستفادة من مزايا تطبيق الذكاء الإستراتيجي لتعزيز الإبداع التنظيمي على مستواها.

### 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، حيث يتفرع عن هذا الهدف العديد من الأهداف الفرعية، أهمها:

- بناء إطار معرفي لموضوعات الدراسة الحالية (الذكاء الإستراتيجي، الإبداع التنظيمي)؛

- معرفة مدى توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تحديد درجة أهمية كل من الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة؛

- دراسة واقع الذكاء الإستراتيجي في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة وأثره على الإبداع التنظيمي كمارسات ميدانية.

## 5. مبررات اختيار الموضوع:

- هناك جملة من الدوافع والأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، يمكن إيجازها فيما يلي:
- الرغبة الذاتية في البحث في المواضيع الحديثة التي لها علاقة بمجال التخصص؛
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات المعالجة له، خاصة الدراسات العربية؛
- تدعيم المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة؛
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة الذكاء الإستراتيجي.

## 6. منهج وأداة الدراسة:

- في هذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على الأدوات التالية:
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر؛
- تصميم استبيان للإطاحة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع؛
- استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج "Spss"؛
- إجراء المقابلة.

## 7. حدود الدراسة:

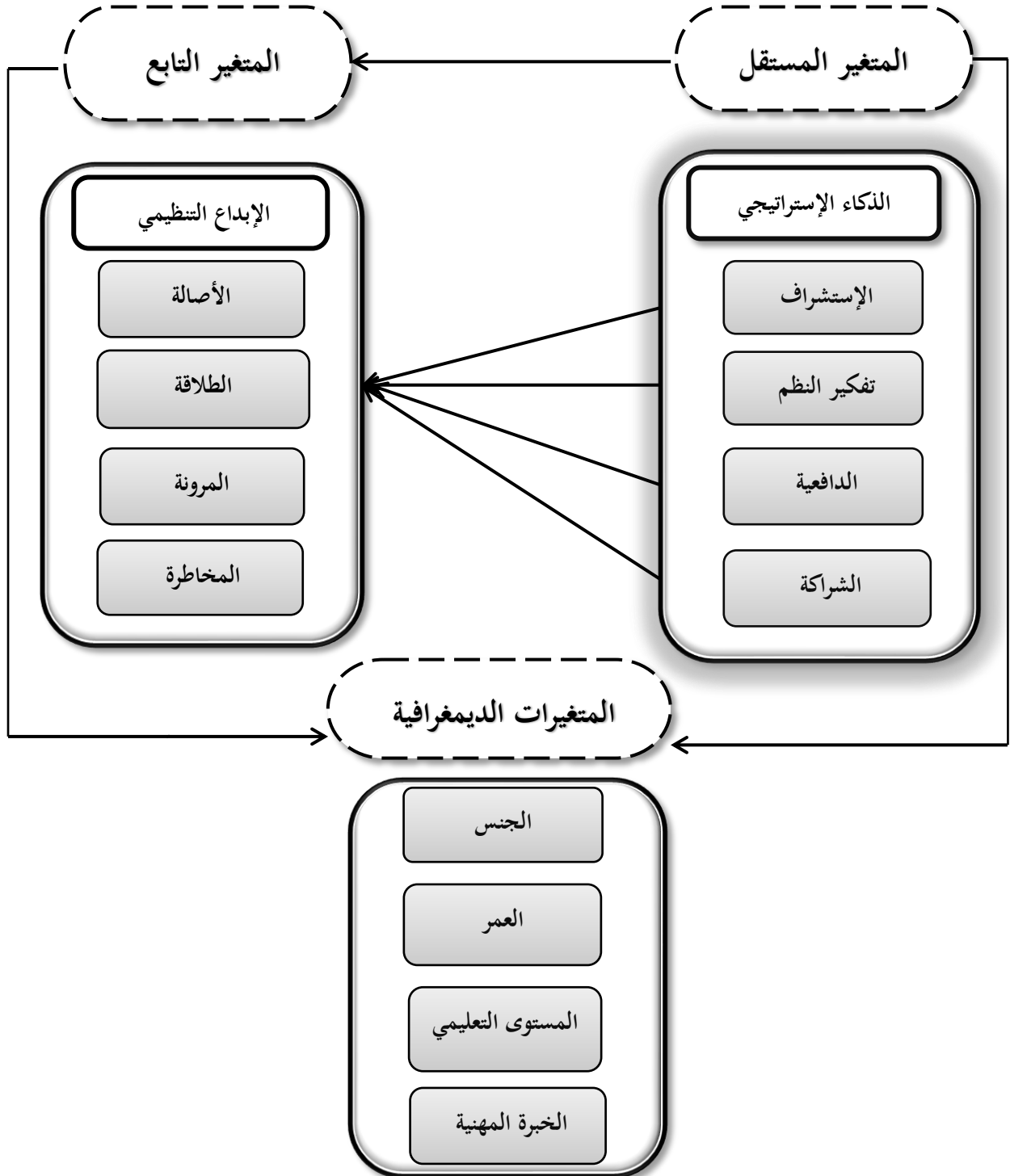
ينحصر الموضوع المدروس ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، أي أن المتغير المستقل هو "الذكاء الإستراتيجي" بأبعاده، والمتغير التابع هو "الإبداع التنظيمي"؛
- **الحدود المكانية:** وتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة سوق أهراس؛
- **الحدود الزمنية:** تتمثل في الفترة الممتدة بين 11 أبريل إلى 25 أبريل 2023.

8. نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي بين متغيرات البحث المستقل والمتعلقة في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة).

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

9. الدراسات السابقة:

➤ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي.

الدراسة	الأهداف	أهم النتائج
أ. الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي:		
1. دراسة (قاسم طالب، 2021) بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي".		
مكان التطبيق	- التعرف على الذكاء الإستراتيجي	- الحاجة الماسة إلى تربية جيل من الشباب
مجتمع الدراسة	وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي.	لكي يفكروا في المستقبل عن طريق دمج الذكاء الإستراتيجي في المنهج ولاسيما منهج علم الأحياء للصف الرابع.
عينة الدراسة		
أداة الدراسة		
منهج الدراسة		
بغداد.		
98 طالبة.		
37 المجموعة التجريبية 41 المجموعة الضابطة		
الاستبانة.		
دراسة استقصائية.		
<b>2. (Alobidyeen et Al-Rawashdeh,2020) : " Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship "</b> .		
مكان التطبيق	- التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ريادة الأعمال على الشركات الصناعية الأردنية.	- تصورات افراد عينة الدراسة عن مستوى الذكاء الإستراتيجي في الشركات الخاضعة للبحث هو مستوى متوسط، وتصورات الدراسة على مستوى تحقيق ريادة الأعمال في الشركات محل البحث كان متوسط المستوى.
مجتمع الدراسة		
عينة الدراسة		
أداة الدراسة		
منهج الدراسة		
الأردن.		
موظفو الشركة الصناعية الأردنية.		
200 موظف.		
الاستبانة.		
دراسة عشوائية.		
3. دراسة (بن مارني والبوسعيد، 2019) بعنوان: "أثر ابعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين" حالة دراسية بنك ابوظبي التجاري".		
مكان التطبيق	- التعرف على أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين من خلال ابعاد الذكاء الاستراتيجي.	- توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حيث في المرتبة الأولى الرؤيا حيث جاءت بمتوسط مرتفع بلغ 4.70 ثم الاستشراف والإبداع
مجتمع الدراسة		
ابوظبي.		
العاملين في بنك ابوظبي التجاري.		

المقدمة العامة

وفي الأخير الشراكة بمتوسط حسابي 4.22.	50 عامل.	عينة الدراسة
	الاستبانة.	أداة الدراسة
	المنهج الوصفي.	منهج الدراسة

➤ الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: الابداع التنظيمي.

الدراسة	الأهداف	أهم النتائج	
أ - الدراسات التي تناولت الابداع التنظيمي:			
1 . دراسة (حسن عسيري، 2020) بعنوان: "أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة".			
مكان التطبيق	المملكة العربية السعودية.	- أن جودة الخدمات المقدمة للمرضى في المستشفيات الخاصة أفضل من المقدمة في المستشفيات الحكومية.	
مجتمع الدراسة	المرضى في بعض المستشفيات الحكومية والخاصة.		
عينة الدراسة	256 مريض.		
أداة الدراسة	الاستبانة.		
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.		
2 - دراسة (حجاج، طبيع، 2018) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الابداع التنظيمي".			
مكان التطبيق	ورقلة.		- هناك توافر لأبعاد كل من الثقافة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لمستوى مقبول، ووجود أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة -.
مجتمع الدراسة	عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر.		
عينة الدراسة	60 عامل.		
أداة الدراسة	الاستبانة.		
منهج الدراسة	المنهج الوصفي.		
مكان التطبيق	- معرفة أثر الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة -		

3 - دراسة (ريتا موسى، 2013) بعنوان: "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة".

<p>- يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر وغير مباشر نتائجها المالية.</p>	<p>- بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة.</p>	الأردن.	مكان التطبيق
		المدرء العاملين، رؤساء هيئة المديرين.	مجتمع الدراسة
		46 فرد.	عينة الدراسة
		الاستبانة.	أداة الدراسة
		المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة

➤ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل والتابع معا: الذكاء الاستراتيجي والابداع التنظيمي.

الدراسة	الأهداف	أهم النتائج
أ - الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي والابداع التنظيمي:		
1. دراسة (عمران، 2015) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي".		
العراق.	- الوقوف على مدى الأهمية التي توليها شركة آسياسيل للاتصالات لموضوع الذكاء الإستراتيجي وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة للشركة للحصول على مكانة متميزة.	- أظهر البحث ان للذكاء الإستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية.
موظفو شركة اتصالات آسياسيل.		
عشوائية.		
الاستبانة.		
المنهج الوصفي التحليلي.		

## 10. ما يميز دراستنا الحالية:

استعرضنا عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة وقد بلغ عددها 07 دراسات منها: 06 دراسات عربية و01 أجنبية، وجاءت هذه الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها، والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وحاولنا أن يكون اختيارنا لتلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بالدراسة الحالية بغية استكشاف مفهوم كل متغير، والوقوف على أبعاد المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي" وعلاقته بالمتغير التابع "الإبداع التنظيمي".

تشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، وفي تناولها لأحد متغيري الدراسة والتعرف على علاقته ببعض المتغيرات الأخرى.

وتتميز عن الدراسات السابقة من حيث الهدف منها، حيث سعت إلى كشف علاقة الذكاء الإستراتيجي بالإبداع التنظيمي ودراسة الأثر والذي لم تتناوله الدراسات السابقة ماعدا دراسة (عمران 2015) تناول دراسة الأثر بين هذين المتغيرين مستندا إلى أبعاد مختلفة عن الأبعاد التي تناولتها هاته الدراسة، إضافة إلى أن الدراسة الحالية خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس.

## 11. صعوبات الدراسة:

لا يتجرّد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق، ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة إنجاز هذا البحث هي:

- قلة المراجع التي تربط بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي؛
- عدم إعطاء أهمية بالغة عند توزيع استمارات الاستبيان.

## 12. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تضمن الفصل الأول السياق النظري للذكاء الإستراتيجي وقسم بدوره إلى مبحثين حيث احتوى المبحث الأول على ماهية الذكاء الإستراتيجي من مفهوم وخصائص ...، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى أسس الذكاء الإستراتيجي، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تناول المبحث الأول مفاهيم أساسية للإبداع التنظيمي، في حين كان المبحث الثاني حول أساسيات الإبداع التنظيمي.

أما في الفصل الثالث فقد تم إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس، حيث تضمن مبحثين تم في الأول التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة والإطار المنهجي، وتم عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في المبحث الثاني.

الفصل

الأول

## السياق النظري للذكاء الإستراتيجي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

المبحث الثاني: أسس الذكاء الإستراتيجي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

في الآونة الأخيرة شهد العالم تغيرات جذرية على جميع الأصعدة، مما دفع الدول وخاصة المؤسسات إلى البحث عن طرق وآليات جديدة لمواكبة هذه التطورات، وذلك من أجل مسايرة كل ما هو جديد من جهة، والمحافظة على مكانتها وإستمراريتها من جهة أخرى.

ولذلك أصبح لزاما على المسؤولين في هذه المؤسسات الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات في بيئة الأعمال من أجل إغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وحتى يكونوا على علم بما يحدث في محيطهم.

ولتحقيق هذه الغايات فإنهم مطالبون بتبني إستراتيجيات حديثة تمكنهم من بلوغ أهدافهم، وتحقيق التميز والإبداع، ومن بين هذه الأساليب الذكاء الإستراتيجي.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل النظري من الدراسة، والذي قسمناه إلى مبحثين، حيث يتناول الأول ماهية الذكاء الإستراتيجي، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أسس الذكاء الإستراتيجي.

## المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة المتداولة في بيئة الأعمال اليوم، والتي تسعى المنظمات للاهتمام بها لمواكبة النمو والتطور ولقد تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث يتناول المطلب الأول النشأة والمفهوم والمطلب الثاني خصائص الذكاء الاستراتيجي ومكوناته أما المطلب الثالث تطرقنا إلى الأهداف والأهمية.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الذكاء الاستراتيجي

بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات، وضرورة حاجة المنظمات إلى هذا النمط من الذكاء بالرغم من تطبيقاته المحدودة، وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعريفات وسنحاول من خلال ما يلي أن نستعرض النشأة وبعض تعاريف الذكاء الاستراتيجي من وجهة بعض الباحثين.

## الفرع الأول: نشأة الذكاء الاستراتيجي

ظهر الذكاء الاستراتيجي يعود إلى عصور تاريخية قديمة، حيث بدأ استخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، من قبل Sun Tzu أحد أبرز الإستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه "فن الحرب" وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>، وقد كانت وكالة الإستخبارات المركزية CIA أولى الجهات التي إستخدمت هذا النمط من الذكاء لتنفيذ إتفاقيات الحد من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء الإستراتيجي، ولاحقا إستخدمه في المؤسسات التجارية، حيث بدأت الكثير منها في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء الإستراتيجي لتقدم المعلومات لمتخذي القرارات وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء<sup>2</sup>، وبدأت بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الإستراتيجي وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي نظرا للدور المهم الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سعدون حمود جثير واخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، جامعة الأنبار، بغداد، العراق، سنة 2013، ص371.

<sup>2</sup> - Mc Dowell. D, Strategic Intelligence, a hand book for practitioners, managers and users, jean Goldman, United states of america, 2009, p4.

<sup>3</sup> - تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، سنة 2015، ص 14.

## الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الإستراتيجي

قبل التطرق إلى الذكاء الإستراتيجي لابد من التطرق إلى مصطلح الذكاء بشكل عام.

### 1. الذكاء:

حيث عرف الذكاء على أنه: القدرة على إكتساب وتطبيق المعرفة، وهو القدرة على البناء أو تحويل أكبر قدر ممكن من المعرفة إلى معرفة قابلة إلى الإستخدام في إتخاذ قرارات جيدة.<sup>1</sup>

ينظر للذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله (سبحانه وتعالى) في الإنسان حين ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله (سبحانه وتعالى) للبشر كافة إلى إستخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلق الله (سبحانه وتعالى) ولعل أبرز ما ذكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى ﴿أَوْ لِمَ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ﴾ (سورة الروم آية 07)<sup>2</sup>، و كما جاء في قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (سورة الإسراء آية 70)، أما لغويا فيشير مصطلح الذكاء (intelligence) كما ورد في المعجم الوسيط (ما يتم به التفكير والإستدلال وترتيب التصورات).<sup>3</sup>

2. الذكاء الإستراتيجي: يعد الذكاء الإستراتيجي من أحدث المفاهيم المتداولة في مجال الإدارة الإستراتيجية، فقد تعددت التعاريف حوله، نظرا للإهتمام المتزايد من طرف الكتاب والباحثين، والتي نوردتها فيما يلي:

- **تعريف Liebowitz:** هو ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومات والمعرفة من أجل صناعة قرارات إستراتيجية.<sup>4</sup>

- **تعريف Michael Maccoby:** إن الذكاء الإستراتيجي يعد القادة لفهم المجال الذي يقودونه والعمل من أجل الصالح العام.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - رهمون رزيقة ومنصور عبد القادر وقشوط إلياس، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، جامعة خنشلة، سنة 2019، ص 150.

<sup>2</sup> - سورة الروم آية 07

<sup>3</sup> - نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة بابل، المجلد 23، العدد 03، سنة 2015، ص 1286.

<sup>4</sup> - Leibowitz. J, "**Strategic Intelligence: business intelligence competitive intelligence and Know ledge management**", Auerbach publication, Taylor & Francis, Boca Roton New York, 2006, p 22.

<sup>5</sup> - Mechael. M, "**strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change**" performance improvement, vol 50, N°3, March, 2011, p1.

- **تعريف (الجازي):** يمثل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتعلم الإستراتيجي وهو غير ملموس وهو يشكل الأداة الهامة للإدارة.<sup>1</sup>
- **تعريف (waters):** الذكاء الإستراتيجي هو عملية منهجية مستمرة لإنتاج الذكاء ذو القيمة الإستراتيجية وذلك لإتخاذ قرارات طويلة المدى من أجل تحسين خدمة العملاء.<sup>2</sup>
- **تعريف (Agha):** مصطلح جماعي يتضمن أشكال مختلفة من الذكاء والتي يتم تحديدها وإستخدامها داخل المنظمة، وتشمل الذكاء الاصطناعي، وذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة.<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الذكاء الإستراتيجي كمفهوم حديث هو سلوك وصفة تميز الإداريين والقادة، وهو أداة تستهدف الحصول على المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليلها ومعالجتها، حتى تصبح معلومات مفيدة ليتم إستخدامها في صناعة القرارات المهمة لمواجهة المشكلات الراهنة وحلها وتجنب المشكلات المستقبلية قبل وقوعها وتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز والإبداع والريادة.

### المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي ومكوناته

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات، كما يركز على مجموعة من المكونات التي يقوم عليها.

#### الفرع الأول: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يشير **Gonzales and Zaima**: إلى أن أبرز سمات الذكاء الاستراتيجي هي كما يلي:<sup>4</sup>

- **التكامل:** جعل الأبعاد المختلفة للذكاء الاستراتيجي ككل، تكمل بعضها البعض، والعمل معا لتحقيق الأهداف المرجوة من الذكاء الاستراتيجي.
- **سهولة الوصول:** توفير المعلومات للشخص المناسب في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الطبعة 01، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2021، ص 47.

<sup>2</sup> - Waters, T, "**Introduction to strategic Intelligence**", Gia white paper, Global Intelligence Alliance, Finland, 2004, p 4.

<sup>3</sup> - فراس رحيم يونس العزاوي، تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 22، العدد 90، سنة 2016، ص 311.

<sup>4</sup> - هاشم صلاح عاشور السرسك، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة للحصول على درجة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، سنة 2020، ص 18.

➤ **التعاون:** يتجلى ذلك في توفير أعلى مستوى من التعاون بين أعضاء المنظمة لمواجهة التحديات المحتملة.

أما **Mc Dowell**: فيضيف خصائص أخرى، واصفاً أنشطة الذكاء الإستراتيجي بأنها عملية توفر المعلومات محمداً إياها في:<sup>1</sup>

- يجب تطبيق عملية الذكاء الإستراتيجي لدحض المفاهيم الخاطئة حول الموضوعات التي يتناولها هذا النمط من الذكاء التي تعتبر سريعة التغيير وغير دقيقة إلى حد ما، ويصعب التأكد منها، مع الحاجة إلى إدارة هذه القضايا للتغلب على عشوائيتها؛

- هي عملية تعتمد على نهج تحليلي يختلف تماماً عن ذلك المستخدم في عمليات الذكاء التقليدية، ويتم إدارته بطريقة تتوقع النتائج، وتحرص على خدمة المستفيدين من المعلومات المقدمة بشكل خلاق؛

- تعتمد هذه الأنشطة على العديد من المصادر الداخلية والخارجية لجمع المعلومات، وهذه المصادر يتم تحديثها باستمرار، ولديها شبكة اتصالات فعالة.

**وذكر (Maccoby):** أن سر نجاح قادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم يحتاجون لإدارة مؤسساتهم المعقدة، وإذا أراد قائد لمنظمتهم أن تحقق أعلى مستوى من التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فيجب أن يتمتع بذكاء إستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:<sup>2</sup>

- القدرة على التخيل والتصور؛
- القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل؛
- القدرة على التأثير وتحفيز الموظفين ودفعهم لأداء أفضل ما لديهم؛
- القدرة على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية في ظل بيئة ديناميكية متغيرة؛
- القدرة على التفكير الإستراتيجي.

<sup>1</sup> - Mc Dowell, D, "**Strategic Intelligence & Analysis: guidelines on Methodology & Applications**", The Intelligence Study Center, 1997, pp, 20-23.

<sup>2</sup> - رحمون رزيقة؛ منصور عبد القادر منصور وقشوط إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 153.

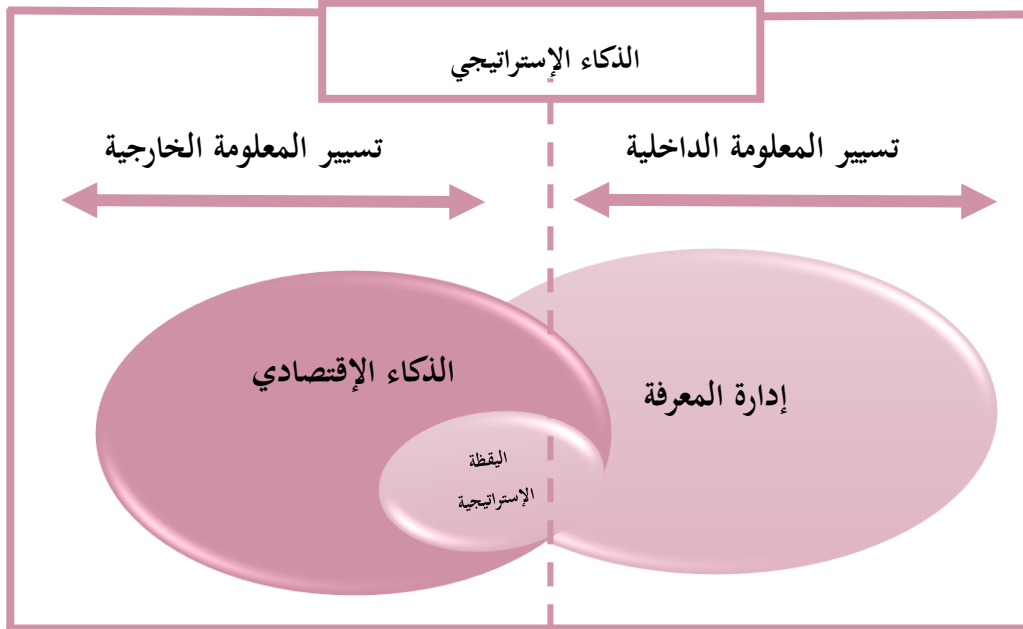
وأشار (صالح وآخرون): إلى أن هؤلاء القادة يتسمون أيضا ب:<sup>1</sup>

- أنهم مثل المحاربين الأذكياء، يتصرفون بحزم (يفعلون ما يقولون)، ولديهم قدرة إستراتيجية عالية، وتفكير واضح، وذكاء ونزاهة، ويمكنهم تحفيز الآخرين على الأداء الجيد، والتعامل مع النزاعات التنظيمية بدرجة عالية من الثقة والسيطرة، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال.
- أنهم لا يستخدمون الأساليب التقليدية في توظيف عقولهم في الإستجابة للتغيرات والتحديات البيئية حول المنظمة، وهم حريصون على إستخدام مواردهم الفكرية والمادية لمنظمتهم، والتفكير بطريقة إبداعية.
- التمتع بمستوى عال من الثقة بالنفس والنزاهة الفطرية، مما يعزز مهارات التركيز الإستراتيجي طويل المدى لديهم، ويلهمهم المزيد من الإبداع لدى من يعملون معهم.

الفرع الثاني: مكونات الذكاء الاستراتيجي.

يتشكل الذكاء الإستراتيجي من مكونين رئيسيين أحدهما يهتم بالبيئة الخارجية وهو الذكاء الإقتصادي والمكون الثاني يهتم بالبيئة الداخلية وهو إدارة المعرفة وفق الشكل التالي:

الشكل (02): مكونات الذكاء الاستراتيجي



Source: Centime, Economic Intelligence, a guide for beginners and practitioners, European commission, 2002, P19.

<sup>1</sup> - الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، سنة 2021، ص 55 - 56.

## 1. الذكاء الاقتصادي:

عرفته المفتشية العامة للتخطيط برئاسة Henri Martre سنة 1994 على أنه : "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث عن المعلومات المفيدة للأعوان الإقتصاديين، ومعالجتها وإستغلالها وهذا بصفة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الضرورية من أجل المحافظة على ممتلكات المؤسسة في ظل أفضل "ظروف الجودة، الوقت، والتكلفة" ويركز على كيفية إستغلال المعلومة المفيدة، وهي المعلومات التي تعتبر ضرورية لمختلف مستويات القرار في المؤسسة من أجل التفعيل الجيد لإستراتيجية تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة لتحسين مكانتها في بيئة تنافسية".<sup>1</sup>

بالتعبير الأشمل، نجد أن الذكاء الإقتصادي هو مزيج متجانس من المعرفة المتداخلة المتعلقة بمعالجة المعلومات ومراجعتها، مما يجعلها أداة فعالة في أيدي الأعوان والفاعلين الإقتصاديين، سواء على المستوى الجزئي (المنظمات) أو على المستوى العام (الدولة) لصنع القرار الفعال القادر على تحقيق الأهداف المخطط لها، إن المهمة الشاملة للذكاء الإقتصادي هي إستجابة لمجموعة متنوعة من الإحتياجات والأنشطة الدقيقة والمحددة.<sup>2</sup>

ويتألف نظام الذكاء الإقتصادي من ثلاث نظم مترابطة ومتكاملة وهي اليقظة الإستراتيجية، الأمن والتأثير، كالتالي:

### 1.1. اليقظة الاستراتيجية:

- تعريف (Henri Isaac): اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة جماعية متواصلة، يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد، بطريقة إدارية، بجمع معلومات ذات طبيعة إستباقية وتتعلق بالتغيرات الناتجة في البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف خلق فرص وأعمال وتقليل الأخطار وعدم اليقين بصفة عامة.<sup>3</sup>

ولليقظة الإستراتيجية أربعة وظائف رئيسية هي:<sup>4</sup>

➤ التوقع: وهو توقع أنشطة المنافسين والتغيرات التي تحدث حولهم.

<sup>1</sup>- Martre. H, et al, **Intelligence économique et Stratégique des entreprises**, Rapport Martre, France, février 2014, p3.

<sup>2</sup>- طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان الجزائر، سنة 2018 ص54.

<sup>3</sup>- ISAAC. H, **utilisation d'internet pour la veille stratégique : facteur déterminant des pratiques des entreprises françaises**. (Http/www.dauphine.fr. /crépa/Articles/Henri Issac/H laim 2003), consulté le 07/03/2013.

<sup>4</sup> - محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، ص 95-96.

➤ **الإكتشاف:** إكتشاف منافسين جدد أو محتملين، وإكتشاف الفرص في السوق.

➤ **المراقبة:** مراقبة التطورات في عروض المنتجات في السوق أو التطورات التكنولوجية التي تؤثر على

النشاط.

➤ **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة وأخطاء ونجاحات المنافسين، مما يساعد على إعادة تقييم

المشاريع، أو تطوير أساليب إدارية جديدة أو إنشاء رؤية موحدة للمسيرين.

## 2.1. أمن وحماية المعلومات:

هي مجموعة من الإجراءات والإحتياطات التي تستخدمها المنظمة لحماية المعلومات وسريتها، سواء من المخاطر الداخلية أو الخارجية، مثل منع المعلومات من السرقة أو التلاعب بها أو التسلل إليها أو إتلافها بشكل غير قانوني، سواء قبل الوصول أو أثناء أو بعد الوصول عن طريق التحقق من الإدخالات، والإحتفاظ بها في مكان امن وتسمية الأشخاص المصرح لهم الذين يدخلون المعلومات إلى أجهزة الكمبيوتر لمعالجة تلك البيانات، وبالتالي فإن أمن النظم والمعلومات يشمل التحقق من الأمن عند إدخال المعلومات ونقلها داخل المنظمة وتخزينها وإستخدامها.<sup>1</sup>

ومن ضمن المخاطر الأكثر أهمية التي تهدد الأمن المعرفي والمعلوماتي للمؤسسة:<sup>2</sup>

- **الأعمال الطوعية في تهريب المعلومة:** مثل التجسس، إقتحام نظم البيانات، سرقة الملفات الداعمة

للمعلومة، إعتراض الإتصالات ... الخ؛

- **المخاطر غير الإرادية:** تتمثل في الكوارث الطبيعية (الارتجاجات الأرضية، الفيضانات)، الحوادث التقنية

(انفجار)، الأخطاء نتيجة الإهمال أو عدم الجدارة (إدخال الأخطاء، حذف المعلومات).

## 3.1. الضغط والتأثير:

هي استعمال المعلومة بكيفية تجعل المؤسسة قادرة على العمل على بيعتها لجعلها أكثر موائمة لتلبية وإنجاز

أهدافها الإستراتيجية ومواجهة التيارات التي من الممكن أن تكون ضارة، وهناك عدة طرق فعالة للتأثير من أهمها:

<sup>1</sup> - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 03، دار الحامد، عمان، سنة 2009، ص 261.

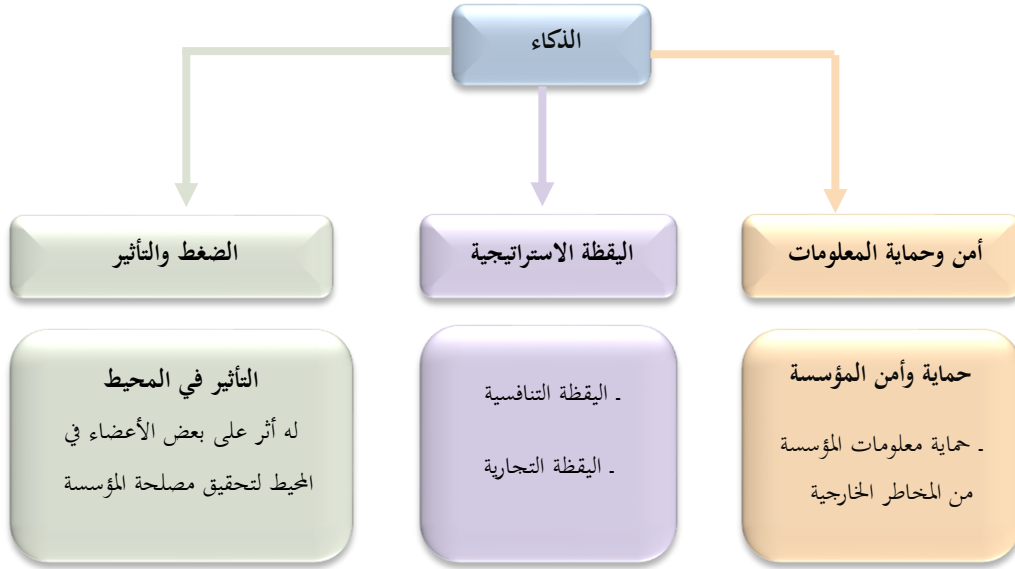
<sup>2</sup> - شمس ضيات خلفاوي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 10، جامعة

قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 235 - 236. سنة

إستخدام حملات الاتصال والترويج، وذلك للتأثير على المستهلك، كما يمكن التأثير باستخدام الأفكار لتأثير على قادة الرأي، وأخيراً يمكن التأثير عن طريق الضغط.<sup>1</sup>

والشكل التالي يلخص ما تم ذكره:

الشكل (03): مكونات الذكاء الاقتصادي



المصدر: محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص95.

## 2. إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي مجال علمي حديث، ولم يتم إستخدامه إلا في أواخر سنوات التسعينات من القرن الماضي، حينما ظهرت الحاجة إلى مواجهة التغيرات البيئية السريعة.

### 1.2. تعريف إدارة المعرفة:

- **تعريف (Newman):** هي مجموعة من العمليات التي تقوم بتحكم وخلق المعرفة واستخدامها ونشرها من قبل الممارسين، لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.<sup>2</sup>

- **تعريف (Brooks):** مجموعة من الإستراتيجيات لابتكار وتحديد وتنظيم وتعزيز المهارات الأساسية

والمعلومات والمعرفة، وذلك لتمكين الأفراد ومجموعات العمل من تحقيق أفضل نتيجة في القيام بمهام المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 03، العدد03، سنة2017، ص41.

<sup>2</sup> - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2012، ص 35.

<sup>3</sup> - عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2015، ص32.

## 2.2. عمليات إدارة المعرفة:

هناك اختلاف بسيط بين الباحثين في موضوعات إدارة المعرفة بخصوص عدد عمليات إدارة المعرفة، لذلك ستركز هذه الدراسة على العمليات التي تم الإشارة إليها من قبل الباحثين على نحو أكبر وهي:

### ➤ توليد المعرفة:

وتعني "إبداع المعرفة" بمشاركة الأفراد وجماعات العمل التي تتحد لإيجاد حلول جديدة بأسلوب ابتكاري وتعريف المشكلات في بيئة تشجيعية، ويتم ذلك لتحقيق رأس مال معرفي جديد والتفوق في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### ➤ تخزين المعرفة:

بعد إكتساب المعرفة، يتم تخزينها باستخدام طرق مختلفة، من أهمها:

- جمع المعرفة بطريقة منظمة، وتحليلها وترتيبها وتنسيقها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ومشاركتها ونشرها واستخراجها بدقة وسهولة ويسر بين أفراد المنظمة.

- عندما يتم تقديم المعرفة الموجودة لدى الأفراد إلى شخص معين أو إدارة، يتم تحليلها وتنقيتها، ثم تخزينها بأفضل صورة وأكثر دقة، حتى يمكن تداولها بسهولة ويسر داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### ➤ توزيع ومشاركة المعرفة:

وتعني نشر المعرفة ومشاركتها بين أعضاء المنظمة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق الحوار وأساليب التدريب، ويمكن نشر المعرفة الصريحة عن طريق الوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.<sup>3</sup>

### ➤ تطبيق المعرفة:

يتيح تطبيق المعرفة إمكانية التعلم الفردي والجماعي الجديد، مما يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ولذلك تسمى عمليات إدارة المعرفة "بالحلقة المغلقة"، تشمل عمليات تطبيق المعرفة الاستخدام وإعادة الاستخدام، حيث توفر التقنيات الحديثة وخاصة الأنترنت المزيد من الفرص للاستفادة من المعرفة وإعادة استخدامها في مختلف المجالات، بعيدا عن مكان توليدها، واستخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة، منها الفرق المتعددة، الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، واعتماد مقاييس الرقابة على المعرفة.<sup>4</sup>

1 - محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة 01، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2020، ص34.

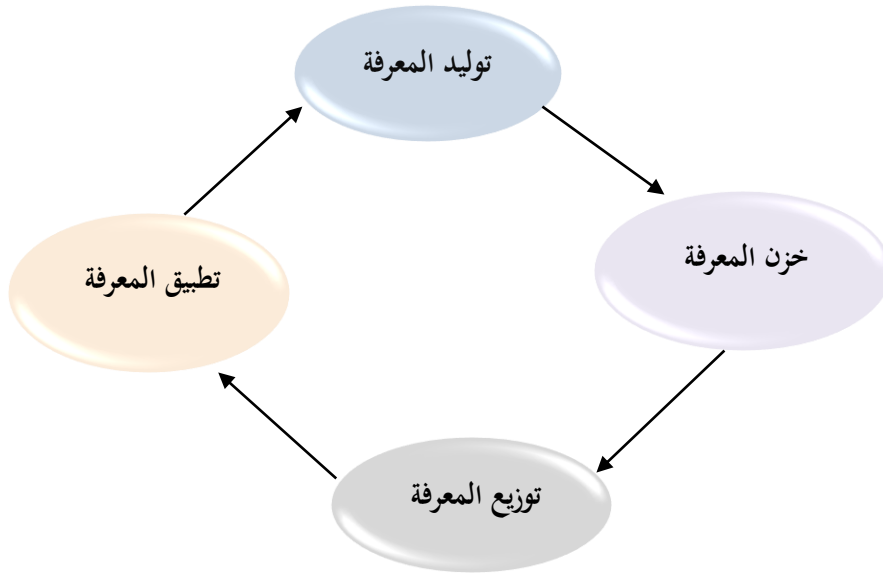
2 - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 01، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2014، ص38.

3 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الطبعة 01، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، سنة 2020، ص37.

4 - حكمت رشيد سلطان، إدارة الإنتاج والعمليات (نظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة CIMS)، الطبعة 01، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2021، ص192.

والشكل الآتي يلخص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:

الشكل (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11، سنة 2006، ص 13.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية الذكاء الإستراتيجي

يمكننا القول إن الذكاء الإستراتيجي أحد الإستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقها وإدارتها وذلك لما يتمتع به من أهمية وأهداف بالغة من خلال المساهمة في نجاح المنظمات والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة.

#### الفرع الأول: اهداف الذكاء الإستراتيجي

➤ التنبؤ والإنذار المبكر بالتهديدات حول المنظمة، واتخاذ الإجراءات الوقائية، وبناء قاعدة معرفية لأنشطة المنظمة المستقبلية وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.<sup>1</sup>

➤ أداة للتحكم في الجودة الإستراتيجية والميزة الإستراتيجية، وبالتالي ضمان النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود شكر محمد، تحديد أهداف الذكاء الإستراتيجي لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 58، سنة 2019، ص 131.

<sup>2</sup> - طارق توفيق المصري وعلي فرح احمد فرح، دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الإستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 03، سنة 2019، ص 267.

➤ تكوين الإيمان بين متخذي القرار لاتخاذ أفضل القرارات.<sup>1</sup>

➤ جمع وتحليل المعلومات البيئية الخارجية لتمكين المنظمات من إقامة شراكات ذكية في مجالات مثل: "البحث والتطوير".

➤ ابتكار أفكار ذات مغزى لتحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.

➤ تطوير الآراء حول الأحداث المستقبلية واستخدامها كأساس لحل المشكلات.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الذكاء الإستراتيجي

➤ تتجلى أهمية الذكاء الإستراتيجي كأداة حيوية في أيدي القادة لاتخاذ سلسلة من الخطوات الاستباقية لتحقيق مكانة تنافسية متقدمة في البيئة العالمية.<sup>3</sup>

➤ يحتاج القادة إلى الاستمتاع بأنواع مختلفة من الذكاء واستخدامها للتكيف مع العمليات والتقنيات الجديدة.<sup>4</sup>

➤ لتحقيق موقف تنافسي يساعد المنظمات على تحمل التغييرات والمخاطر التي تتطلب معلومات إستراتيجية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في مواجهة الظروف غير المؤكدة التي تؤثر على المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي.

➤ يشجع الأفراد والقادة على الإبداع والابتكار من أجل التميز ويوفر وسائل الدعم لتحقيق أهدافهم.

➤ كما يمكن عرض الأهمية من الذكاء الإستراتيجي من خلال التطرق إلى مجموعة من الأدوار الرئيسية التي تطرق لها الكثير من الكتاب والباحثين في هذا المجال كما هو موضح في الشكل (04):

<sup>1</sup> - يسرى قاسم طالب، الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي، مجلة أبحاث الذكاء، المجلد 15، العدد 31، سنة 2021، ص 418.

<sup>2</sup> - محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2018، ص 19.

<sup>3</sup> - طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>4</sup> - سعدون حمود جثير واخرون، مرجع سبق ذكره ص 373.

## الشكل (05): الأدوار الرئيسية للذكاء الإستراتيجي



المصدر: مريم نادى صبحي عوض، واقع إدارة الذكاء الإستراتيجي بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 09، سنة 2022، ص 924.

## المبحث الثاني: أسس الذكاء الإستراتيجي

يناقش هذا المبحث أبعاد ومبادئ الذكاء الإستراتيجي، كما يتطرق الى العوامل المؤثرة فيه، ويسلط الضوء على مراحل الذكاء الإستراتيجي وأهم النماذج التي تقيس فاعليته.

## المطلب الأول: ابعاد الذكاء الإستراتيجي ومبادئه

يعتبر الذكاء الإستراتيجي منظومة متكاملة من عدة عناصر ومبادئ تساعد القادة في التطلع على المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية مع إمكانية تحفيز العاملين وتحقيق نتائج جيدة ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات.

## الفرع الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

## 1. الاستشراف:

هي القدرة على رؤية المسارات المستقبلية، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر<sup>1</sup>، حيث يركز الاستشراف على ثلاثة أمور أساسية هي: الفهم الشامل للعمليات السابقة ومعوقات التغيير، والفهم الشامل للطبيعة الحقيقية للحاضر، وفهم التبعيات المحتملة للاتجاهات الحالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المملكة العربية السعودية، المجلد 02، العدد 05، سنة 2016، ص 145.

<sup>2</sup> - توفيق زايد محمد الرقب، التأثير المعدل للذكاء الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والرشاقة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، المجلد 06، العدد 44، سنة 2022، ص 67.

## 2. تفكير النظم:

هو توليف العناصر ودمجها أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها ودراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها، ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.<sup>1</sup>

## 3. الشراكة:

هي عملية التعاون بين منطمتين أو أكثر لإنشاء إستراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الأمثل لطاقت الشركاء لتحقيق الأهداف المشتركة وتعنى الشراكة مدى قدرة المدير على الدخول في تحالفات إستراتيجية ناجحة. ويتوقف إقامة شراكة ناجحة على قدرة المدير على امتلاك رؤية شاملة للشراكة في المستقبل وتلعب دورا كبيرا في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات.<sup>2</sup>

## 4. الدافعية (القدرة على التحفيز):

تعكس قدرة القائد الذكي على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك ودفعهم للعمل على تنفيذ التصورات والرؤى، وهي أيضا ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: مبادئ الذكاء الإستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدد (Pauker) ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في:<sup>4</sup>

- يدعم الذكاء الإستراتيجي صناعات القرار ويجعلهم يركزوا ببحثهم وتحليلهم على حاجات المستفيدين في شتى المجالات؛
- يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة وذلك لتحليل وتفسير المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات؛

<sup>1</sup> - مجد صقور، قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 33، العدد 01، سنة 2017، ص 195.

<sup>2</sup> - عمرو مصطفى محمد حسين، أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، سنة 2019، ص 669.

<sup>3</sup> - زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مجلة جامعة البيضاء، الجمهورية اليمنية، المجلد 02، العدد 02، سنة 2020، ص 135.

<sup>4</sup> - Benjamine. P et al, "Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions", Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August 2000, p VI.

- مراقبة وتحليل القضايا الإستراتيجية، رصد التغيرات المفاجئة وطويلة الأجل وتحليلها واستنباط التغيرات المستقبلية.

وتطرق (Kuhlmann) الى أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال وهي:<sup>1</sup>

➤ **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

➤ **مبدأ الموضوعية:** يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وأليات معالجة البيانات.

➤ **مبدأ التنظيم:** يرسخ مبدأ التعلم المتبادل ويساعد على حل النزاعات.

➤ **مبدأ دعم القرار:** يعتبر قلب أو لب عملية اتخاذ القرار.

### المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه

بعد معرفة وتفسير مفهوم الذكاء الإستراتيجي والوقوف على أهميته وخصائصه وغير ذلك من المفاهيم من أجل فهم الذكاء الإستراتيجي لا بد من معرفة مرحله والعوامل المؤثرة فيه.

#### الفرع الأول: مراحل الذكاء الإستراتيجي

حدد الباحثون (06) مراحل متتالية، على النحو التالي: (داود، علي، قاسم).<sup>2</sup>

➤ **مرحلة الإدراك (Sensing):** تنمية وعي القادة وقدرتهم على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلي والخارجي في المؤسسة.

➤ **مرحلة التجميع (Collecting):** التركيز على جمع البيانات ذات الصلة، والتي لها أهمية كبيرة.

➤ **مرحلة التنظيم (Organising):** وتشمل تنسيق وهيكلية البيانات ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.

➤ **مرحلة المعالجة (Processing):** بناءً على تحويل البيانات إلى معلومات باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة.

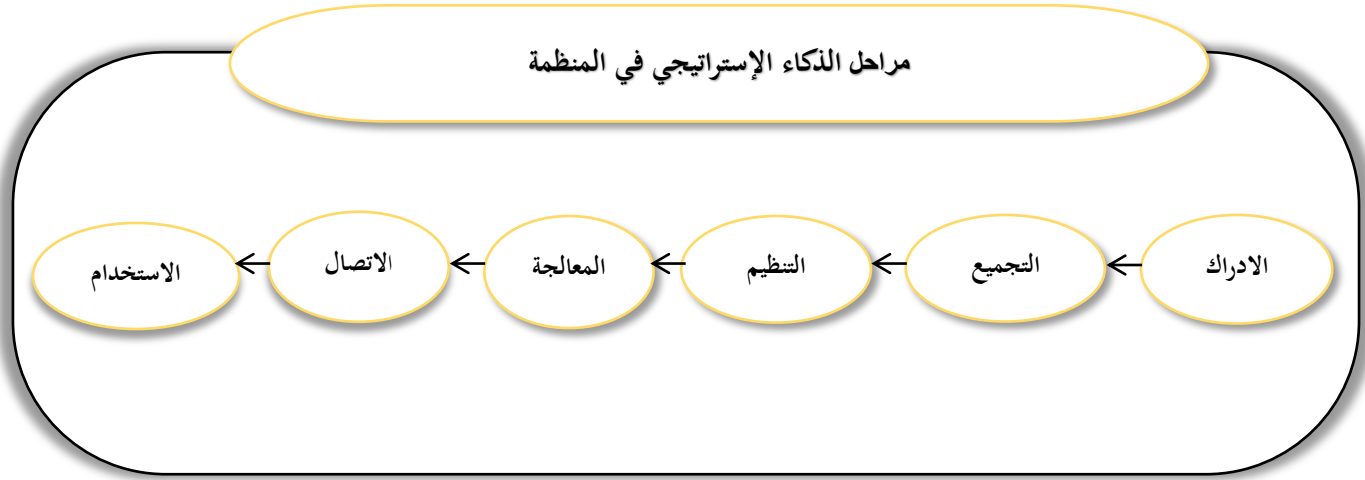
➤ **مرحلة الاتصال (Communicating):** تشمل معالجة وتسهيل وصول المستخدم إلى المعلومات.

➤ **مرحلة الاستخدام (Using):** الاعتماد على المعلومات لإتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ.

<sup>1</sup> - سامر أحمد قاسم علي كنعان وآخرون، دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 40، العدد 04، سنة 2018، ص 309.

<sup>2</sup> - سامر احمد قاسم واخرون، مرجع نفسه، ص 309.

الشكل (06): مراحل الذكاء الإستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثين

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الذكاء الإستراتيجي

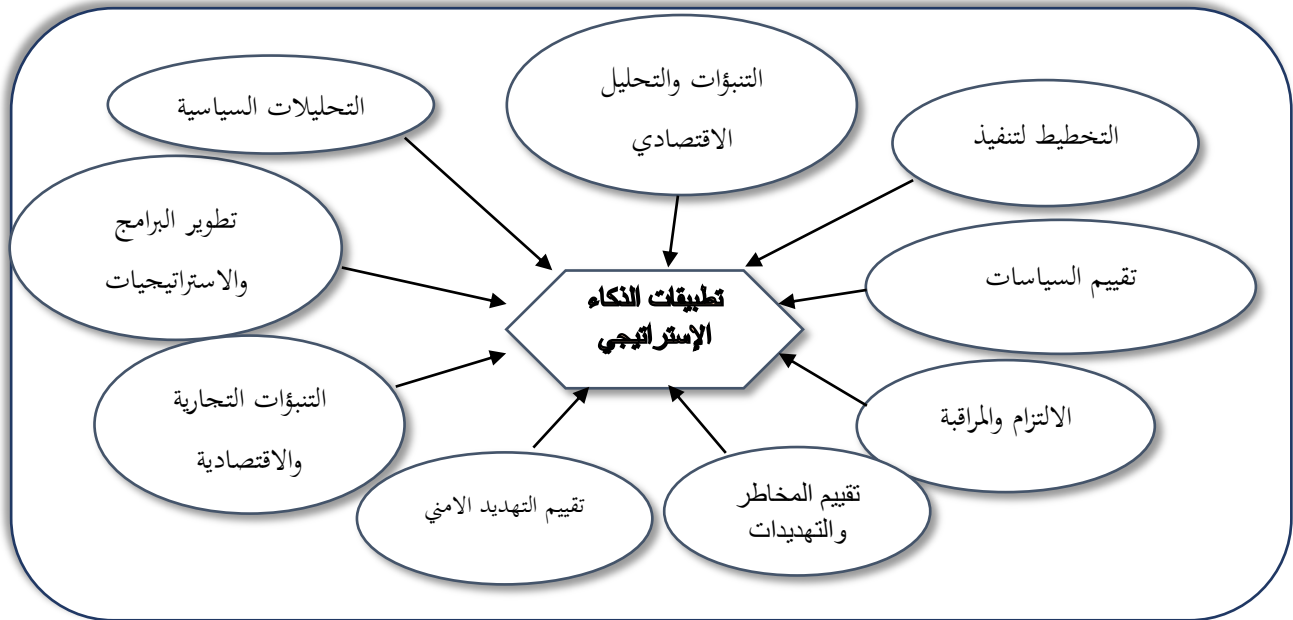
الذكاء الإستراتيجي هو أداة فعالة لإدارة المستقبل من خلال توقع التغييرات داخل وخارج المنظمة.

- ويرى (Esmaeili) أن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة والسياسات والقضايا المتبعة داخل المنظمة، بما في ذلك واقع البيئة الداخلية والخارجية من حيث المخاطر والتهديدات والفرص، هي عوامل تؤثر على الذكاء الإستراتيجي، من خلال التحديث والتطوير والتكامل مع التكنولوجيا والاستثمار فيه إلى أقصى حد ممكن.<sup>1</sup>
  - ويؤكد (Dorn) أن العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على الذكاء الإستراتيجي هو السياسة التي تدير بها المؤسسة مواردها البشرية، بدءاً من عملية التوظيف وانتهاءً بالتخطيط الوظيفي للموظف.<sup>2</sup>
- ومن أجل تسليط الضوء على هذه العوامل يتم توضيحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، مي عبد الرحمان منصور السلطان، أثر ابعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد غير منشور، العدد 35، ص 97.

<sup>2</sup> - هاشم صلاح عاشور السرسك، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الشكل (07): العوامل المؤثرة في الذكاء الإستراتيجي



المصدر: علي عبد الحسين حمدي العامري، دور الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الاسمنت في العراق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا، تخصص إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، سنة 2018، ص73.

### المطلب الثالث: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

تعددت نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي حسب كل باحث وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

#### 1. نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي:

تمثلت هذه النماذج فيما يلي:

##### 1.1. نموذج تريجو وزيمرمان:

قدم كل من Tregor & Zimerman (1998) نموذجا ثانيا لقياس فاعلية الذكاء الإستراتيجي انطلاقا من

كونه عملية هامة للقيام بالتالي:<sup>1</sup>

- جمع المعلومات؛
- تنظيم المعلومات؛
- تحليل المعلومات؛
- ثم استخدامه عند اتخاذ القرارات الرئيسية.

<sup>1</sup> - ندى عمر عبد الله أبو عيادة، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2016، ص 20.

## 2.1. نموذج العزوي:

قام بالاعتماد على نموذج (Mccoby) وقام بإضافة عنصرين وهما الحدس والإبداع ثم أصبح يشتمل على 07 عناصر وهي:<sup>1</sup>

- الاستشراف Foresight؛
- تفكير النظم Systemes thinking؛
- الرؤية المستقبلية Visioning؛
- الدافعية Motivating؛
- الشراكة Partnering؛
- الحدس Intuitive؛
- الإبداع Innovation.

## 3.1. نموذج Harden:

اشتمل على 07 مهارات أساسية للذكاء الإستراتيجي وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- القوة Power : يمكن أن تشير إلى القوة العقلية والجسدية، وتشير إلى المداولات والعمل الحاسم؛
- المعرفة Knowledgege : تعبر على التواصل والاتصال؛
- السيطرة controle : جرأة القائد في مواجهة التحديات، وتعني التحكم أو التوجيه؛
- التوازن Balance : العمل بمرونة ومن دون توتر، وتوازن القائد في تعامله مع المواقف؛
- الحكمة Wsdom : شجاعة القائد لمواجهة التحديات، أي السيطرة أو القيادة؛
- الأداء Performance : التكيف مع التغييرات والتصرف بحكمة في ظل الديناميكية الشديدة؛
- الاستقامة Integrity : القيادة برؤية ودقة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> - محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، مرجع نفسه، ص 22.

#### 4.1. نموذج (Castillo):

يتناول 04 عناصر أساسية وهي:<sup>1</sup>

- الاستشراف (Foresight): تحليل ما قد يحدث في المستقبل؛
- الذكاء الاقتصادي (Economic intelligence): ويتجسد في الأساليب والأدوات التي تدعم عملية صنع القرار لتطوير الإستراتيجيات اللازمة التي تساهم في نمو المنظمة؛
- إدارة المعرفة (Knowledge Mangement): وهي طريقة تتضمن إجراءات محددة لتعزيز المعلومات وتطويرها؛
- المقارنة المرجعية (Benchmarking): هي عملية مقارنة الأداء والتشغيل، وكيفية أدائهما، وتحديد أفضلهما.

<sup>1</sup> - ندى عمر عبد الله أبو عيادة، مرجع سبق ذكره، ص22.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل ان الذكاء الإستراتيجي يعد أحد عناصر العقل الإستراتيجي الذي يقوم بالتفاعل مع مختلف مكوناته، وهو يعتبر نوع من أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية حيث تشمل أبعاده على الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية.

والقادة الذين يتمتعون بالذكاء الإستراتيجي تكون لديهم القدرة على التعامل مع الحاضر والمجهول في المستقبل، وما يحتاجونه هو المعرفة الإستراتيجية من أجل تكملة الصورة المستقبلية التي ستؤول إليها المنظمة.

الفصل  
الثاني

الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للإبداع التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات جذرية بفعل العولمة أدت إلى تطورات سريعة في مختلف المجالات، هذا ما جعل ديناميكيات السوق تتطلب أن تكون المؤسسات حديثة لمواكبة العصر، فالمنظمات المعاصرة تعمل في بيئة متغيرة تفرض عليها تحديات لم تشهدها من قبل، فلذلك يتحتم عليها مواجهة هذه التغيرات والمحافظة على ميزتها التنافسية، الأمر الذي يتطلب إبداع وخلق أفكار جديدة تمكن المنظمات من الإستمرار والمنافسة، لذلك فهي بحاجة لتبني رؤية حديثة تسعى من خلالها لتكوين عمال مبدعين وذوي أداء عالٍ.

حيث أصبحت المنظمات في تسابق لإقتناص الفرص، وتبني المفاهيم الحديثة منها الإبداع التنظيمي، هذا المفهوم الذي أضحي يشكل الدافع الفعال في خلق الفرد المبدع وإستثمار رأس ماله الفكري وتفجير طاقاته الإبداعية التي تدر بالنع على المؤسسة وتقودها إلى تحقيق أهدافها المرجوة وأداء متميز.

ومن هذا المنطلق يعد الإبداع التنظيمي توجهها إستراتيجيا للتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة أثناء سعيها لتحقيق السيادة.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإبداع التنظيمي والذي قسمناه إلى مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية للإبداع التنظيمي، أما المبحث الثاني حول أساسيات الإبداع التنظيمي.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية للإبداع التنظيمي

الإبداع هو أحد المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل الكبير في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تريد النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير من أهم السمات المميزة لها، يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول يتطرق إلى ماهية الإبداع التنظيمي (من مفهوم وخصائص وأهمية)، أما المطلب الثاني فتضمن مبادئه ومستوياته، بينما المطلب الثالث فشمّل مصادر ومعوقات الإبداع التنظيمي.

## المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

تهدف من خلال هذا الجزء إلى الإلمام بمفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي، وكذلك عرض خصائصه وأهميته.

## الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

لقد تعددت المفاهيم وإختلفت وجهات النظر التي تناولت هذا الموضوع، ومن أجل الوصول إلى مفاهيم واضحة ودقيقة فلا بد أولاً من معرفة مفهوم الإبداع.

## 1. الإبداع :

- يشير ستيرنبرج (Sternberg): إلى أن الإبداع عملية تنطوي على شيء جديد يتميز بالجدة والفائدة.<sup>1</sup>  
 - أما تورانس (Torrance): فيعرف الإبداع بأنه عملية يصبح فيها الفرد حساساً للمشكلات وأوجه النقص وفجوات المعرفة وعدم الإنسجام، فيحدد فيها الصعوبة ويبحث عن الحلول ويقوم بتخمينات ويصوغ فروضاً عن النقائق ويختبرها.<sup>2</sup>

كما عرف الإبداع على أنه "عملية الإتيان بكل ما هو جديد".<sup>3</sup>

أما (غانم): عرفه على أنه: إنتاج شيء ما، على أن يكون هذا الشيء جديداً في صياغته.<sup>4</sup>

## 2. الإبداع التنظيمي:

إذا كان تعريف "الإبداع" يتسم بصفة عامة، بنوع من الغموض والتشعب، فإن الأمر يزداد صعوبة وتعقيداً عندما يحاول الباحث مناقشة مفهوم الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup> - محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 01، دار ديونو للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009، ص 46.

<sup>2</sup> - إبراهيم محمد المغازي، في سيكولوجية الإبداع "إبداع العبقريّة وعبقرية الإبداع"، الطبعة 01، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2015، ص 22.

<sup>3</sup> - أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة 01، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2012، ص 40.

<sup>4</sup> - محمد جاسم ولي العبيدي، باسم محمد العبيدي والاء محمد العبيدي، الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، الطبعة 01، دار ديونو للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص 82.

- (Robbins) الذي عرف الإبداع التنظيمي بأنه: "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية".<sup>1</sup>
- وعرف أيضا بأنه "تشخيص للمشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها بطرق جديدة، من خلال ترتيب الأفكار المتاحة في شكل جديد وعملية صنع سلع أو خدمات جديدة، أو تطويرها بحيث تكون مقبولة إقتصاديا".<sup>2</sup>
- عرف نايستروم (Nystrom): الإبداع التنظيمي على أنه "هو نتيجة التفاعل بين التخطيط الإستراتيجي والهيكلي التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارهما عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية".<sup>3</sup>
- ويتم تعريفه كذلك بأنه: "إنشاء منتجات وخدمات وأفكار أو إجراءات جديدة ومفيدة، في ظل نظام إجتماعي معقد".<sup>4</sup>
- يعرف (القربوتي): الإبداع التنظيمي على أنه: "هو القدرة على إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>5</sup>
- مما سبق يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو كل الأفكار والممارسات والعمليات الجديدة التي يتقنها ويتفنن فيها الفرد داخل المنظمة من أجل إجراء تحسينات وتعديلات في كل هياكل ومكونات المنظمة بطرق وأساليب غير مألوفة بهدف الوصول إلى قرارات هادفة وحل للأزمات والمشكلات وتحقيق الريادة والتميز وخلق ثقافة إبداعية تفتقر إليها معظم المنظمات.

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 22.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزغي، إبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، سنة 2010، ص 14.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة 01، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 1999، ص 277.

<sup>4</sup> - Celik, A, Iraz, R, **The Effects of Employee Empowerment, Applications on Organizational creativity and Innovativeness in Enterprises: the case of oiz, European scientific Journal**, Vol 10, No10, Faculty of Economics & Administrative science, turkey, 2014, p101.

<sup>5</sup> - أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، سنة 2011، ص 8.

### الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي

- للإبداع التنظيمي عدة خصائص تتمثل في:

- الإبداع التنظيمي يعني التمايز أي الخروج بشيء مختلف عن المنافسين؛
- الإبداع يمثل الجديد (الجزئي أو الكامل)؛
- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص.<sup>1</sup>

➤ الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي طورتها الإدارة إلى أعلى

مستوى في المؤسسة؛

➤ الإبداع هو عملية تنظيمية واسعة يشارك فيها معظم الموظفين والإدارات في المؤسسة؛

➤ هيكل الإبداع يمكن أن يكون مبدأً ثنائي رسمي وغير رسمي في التفاعل.<sup>2</sup>

- خصائص وسمات الشخص المبدع:<sup>3</sup>

- الذكاء؛
- الثقة في تحقيق الأهداف؛
- الحصول على درجة معينة من التعليم والثقافة؛
- القدرة على وضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ؛
- القدرة على الإستنتاج، وليس النظر إلى الوجه الحقيقي للظاهرة، بل تحليل الظاهرة؛
- العلاقات الإجتماعية الواسعة والتعامل مع الناس والإستفادة من آراء الآخرين.

### الفرع الثالث: أهمية الإبداع التنظيمي

- الإبداع التنظيمي هو أحد الدوافع الرئيسية لزيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل للمنظمات في

الأسواق التنافسية؛

- معيار دقيق لعملية التغيير لأنه بمثابة باعث على إستنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم

خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت كالجهد؛

<sup>1</sup> - قوبع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، الظهرة، مستغانم، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، شعبة إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، سنة 2017، ص 94.

<sup>2</sup> - مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم في المؤتمر الثاني، سنة 2006، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس - فلسطين، ص 10.

<sup>3</sup> - عاطف مظهر، الإبداع، موقع موهبون، <https://www.mawhapon.net>، تاريخ 17 مارس 2023، ص 16:16.

- تحسين الإنتاجية التنظيمية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وتحقيق الأهداف وإستخدام الطاقة بشكل إقتصادي؛<sup>1</sup>
- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر لأنها مستعدة لمواجهة هذه التغيرات بطريقة لا تؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحقيق أقصى إستفادة من قدرات الموارد البشرية من خلال منحهم الفرصة في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل وفقاً للتغيرات التي تحدث من حولهم.<sup>2</sup>
- تحقيق وتحسين المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات على زيادة مستويات الرضا والإشباع بالنسبة للحاجات الأساسية؛
- تدعيم المكتسبات المعرفية للمؤسسات المبدعة في مختلف المجالات؛
- المساهمة في ترقية رفاهية الأفراد والمجتمعات من خلال الأفكار والمنتجات التي تستجيب لرغباتهم.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ ومستويات الإبداع التنظيمي

وسنستعرض في هذا المطلب أهم مبادئ الإبداع التنظيمي ومستوياته.

#### الفرع الأول: مبادئ الإبداع التنظيمي

- لقد وضع الكثير من مدرء المؤسسات مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون المؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها؛ سواء كانوا مدرء أو أصحاب قرار، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في النقاط التالية:
- فسح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الإتجاه الصحيح، ومادام لم يتم القطع بخطئها أو فشلها، فكثير من الإحتمالات تحولت إلى حقائق لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة للإبداع، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم؛

<sup>1</sup> - أسماء طه نوري، أثر أبعاد البقطة الذهنية في الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 68، ص 218.

<sup>2</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، شعبة إدارة أعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، سنة 2009، ص 15.

<sup>3</sup> - رابح مرواني، أثر نظم المعلومات المعالجة ألياً على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2021، ص 131.

- إحترام الأفراد وتشجيعهم على إتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرار والمساهمة في نجاح المنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم للقيام بالأشياء بمثابة؛
- إن الإبداع مصدر قوة المنظمة، والإعتناء بتنمية المبدعين ورعايتهم يجعلها الأفضل إبداعا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع هو أن تكون الرائد والفريد من نوعك، لذلك يجب مراقبة تجارب الآخرين وتقومهما أيضا، وأخذ الجيد وترك السيئ هذا ما يجعل سلوكنا إيجابيا<sup>1</sup>؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة وحسب، وتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح، وذلك لا يأتي إلا من خلال تنمية الشعور بالإتماء للمؤسسة؛
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة فقط بل يساهم في بناء شخصية الفرد أيضا، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل في المنظمة<sup>2</sup>؛
- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة؛
- عادة ما يبدأ الإبداع الفعال على نطاق صغير، لذلك لا يتطلب الكثير من المال والأشخاص والموارد الأخرى<sup>3</sup>؛
- يبدأ الإبداع الهادف بتحليل الفرص، حيث يبدأ بالتفكير في مصادر الفرص الإبداعية، في حين أن كل مصدر من هذه المصادر مهم، إلا أنها تختلف من مجال إلى آخر ومن وقت لآخر، ولكن يجب البحث والتحليل لجميع هذه المصادر بانتظام؛
- لا يقتصر الأمر على التفكير في المشاكل فحسب، بل الالتقاء بالناس وطرح الأسئلة عليهم والاستماع إليهم، لأن هناك جانبين رئيسيين للإبداع هما:

➤ جانب مفاهيمي؛

➤ جانب إدراكي حسي؛

<sup>1</sup> - بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الإقتصادي، بسكرة، الجزائر، العدد 06، سنة 2016، ص 75.

<sup>2</sup> - لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسولوجيا بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، شعبة العلوم الإجتماعية، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر . بسكرة. الجزائر، 2017، ص 38.

<sup>3</sup> - خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، عين الدفلى، الجزائر، المجلد 02، العدد 17، 2017، ص 16.

يجد المبدعون طريقة تحليلية لإستغلال هذه الفرصة، لتحليل الشكل الذي يجب أن يبدو عليه الإبداع، ثم يقابلون العملاء أو المستخدمين لفهم توقعاتهم وقيمهم واحتياجاتهم، ولكن لجعل الإبداع فعالاً، يجب أن يكون بسيطاً وفعال يركز على حاجة محددة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي

توجد ثلاث مستويات وهي: (Andriopoulos & Dawson)

➤ **الإبداع الفردي:** هو حالة فردية تعتمد على عنصري الإمكانات الخلاقة والسلوك الإبداعي.

➤ **الإبداع الجماعي:** هو جهود جماعة معينة داخل المنظمة تعمل على تطبيق أفكارهم لتغيير الأشياء نحو الأفضل، بهدف حل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء الاعمال.<sup>2</sup>

➤ **الإبداع على مستوى المنظمات:** يحدث نتيجة الإبداع الفردي والجماعي للمنظمات المتميزة، ومن

شروطه:

- الحاجة إلى إدراك أن الابداع وريادة الأعمال ضروريان للمفكرين والأشخاص ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع مدركات الفرد؛
- الحاجة إلى تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية أي ترويض العقل وتشجيعه على أن يكون أكثر مرونة؛
- ضرورة تطوير وتحسين المهارات على إيجاد المشكلات الإبداعية مما يساهم في تنمية المهارات الإبداعية لإكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الشامل؛
- يجب تطوير المهارات الإبداعية لخلق المشاكل ومحاولة حلها، لأن مشاكل الإدارة لا تنشأ من تلقاء نفسها، فهم يصنعونها ويحاولون حلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2015، ص 15.

<sup>2</sup> - نواف نهار سليم طبيشات، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، سنة 2020، ص 84.

<sup>3</sup> - قوبع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، الظهرة، مستغانم، مرجع سبق ذكره، ص 89.

## المطلب الثالث: مصادر ومعوقات الإبداع التنظيمي

يتحدث هذا المطلب عن مصادر الإبداع التنظيمي مع بيان معوقاته.

## الفرع الأول: مصادر الإبداع التنظيمي

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول مصادر الإبداع التنظيمي، وإن أغلبيتهم ركزوا على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور الفعل والتفكير.

- فقد ذكر (Drucker) سبعة مصادر للإبداع، والتي تمثل (الحالات غير المخططة، التناقضات المختلفة، وإحتياجات العمليات، والتغيرات في الصناعات أو الأسواق، والتغيرات الديموغرافية، والتغيرات في الأفكار، والمعرفة الجديدة) وهذه المصادر تتداخل فيما بينها، ويمكن أن تكمن إمكانية الإبداع في نفس الوقت في مجالات متعددة.<sup>1</sup>

- حدد (Zait, et all) أن الإبداع التنظيمي يعتمد على القدرة على إدراك وتحسين وتطوير أفكار ومنتجات جديدة، وأن هذا الإحتمال مرتبط بالخصائص الأساسية للذكاء البشري (قدرات التحريد، التنقل والمرونة، العقل المنفتح، الفضول وغيرها... ..) لدفع الإبداع، وقد إقترح نموذجًا مفتوحًا للإبداع التنظيمي التي شخص فيه (الموارد والمعرفة، رأس المال الاجتماعي) كمصادر للإبداع التنظيمي.

وقد أشار (Adams) بعد دراسته لآراء مختلف الباحثين لخص فيها ما يلي:

- المعرفة: الموازنة بين المعرفة المعلنة والعميقة؛
- التفكير: قدرة قوية على توليد الأفكار من خلال البحث والتحليل لعوامل مختلفة؛
- الدافعية الشخصية: تنظيم مستويات التحفيز الذاتي والعاطفي في العمل؛
- البيئة: مناخ غير مهدد وغير متحكم فيه موصل إلى التفكير المركب وغير المركب.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي

يمكننا تلخيص المعوقات التي تعترض العملية الإبداعية على النحو التالي:<sup>3</sup>

## 1. المعوقات البيئية: وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية والنشاط الإقتصادي

في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير وحماية البيئة ومكافحة البطالة والتخلف؛

<sup>1</sup> - نادية عبد الخالق رمضان بكر، أثر أبعاد البقطة الذهنية في الإبداع التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 07، العدد 02، سنة 2012، ص 212.

<sup>2</sup> - أسماء طه نوري، أثر أبعاد البقطة الذهنية في الإبداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 219، 220.

<sup>3</sup> - دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، سنة 2020، ص 46، 47.

2. **المعوقات الإجتماعية:** وتتضمن العادات والتقاليد وقيم وأعراف المجتمع والنظام الثقافي وغيره؛
3. **المعوقات التنظيمية:** وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن أن تقف عائقاً أمام عملية الإبداع فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقاً لعملية الإبداع؛
4. **المعوقات الشخصية:** وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي والجانب السلوكي كالتربية الأسرية والمجتمعية وكذلك ضعف الإنتماء للمنظمة أو الولاء التنظيمي كلها تعتبر من معوقات الإبداع التنظيمي؛
5. **المعوقات المالية:** عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال لأن كثيراً من منظمات الأعمال المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية. بالإضافة إلى معوقات أخرى يصنفها كل من الصمادي وأحمد فيما يلي:<sup>1</sup>
1. **المعوقات العقلية:** وتتضمن إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية؛
2. **المعوقات الإنفعالية:** وتتضمن ضعف الثقة بالنفس وعدم الميل للمخاطرة، وعدم الإستقلال في التفكير، والمبالغة في الإنفعالات مثل الخوف أو القلق؛
3. **المعوقات الدافعية:** وتتضمن عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على إحترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له، مما يعوقه عن الإبداع ويضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

<sup>1</sup> - راشد غازي الهويل العتيبي، أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية، دراسة ميدانية في جامعة الشقراء، المملكة العربية السعودية، المجلد 12، العدد 2، سنة 2021، ص 317.

## المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التنظيمي

نظرًا للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، أصبح الإبداع مهمًا للغاية وغالبًا ما يفيد المؤسسات إذا تم تطبيقه وتنفيذه بالمعايير الصحيحة وجميع عناصره الكاملة، وهذا لا يمنع من وجود معيقات إلا أن المؤسسات تعمل جاهدة من أجل إيجاد حلول لهذه المشاكل لضمان تحسين أدائها، وستتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب، يتضمن المطلب الأول أبعاد الإبداع التنظيمي ومراحلها، في حين المطلب الثاني يحوي العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي، أما المطلب الثالث فيشمل نظريات الإبداع التنظيمي، بينما المطلب الرابع سيتضمن العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و الإبداع التنظيمي.

## المطلب الأول: أبعاد الإبداع التنظيمي ومراحلها

تشتمل العملية الإبداعية عناصر مختلفة يعتبر الفرد فيها حجر الزاوية للمنظمة للإنتقال نحو الإبداع التنظيمي ألا وهي الأبعاد يتضمن هذا المطلب: أبعاد الإبداع التنظيمي ومراحلها.

## الفرع الأول: أبعاد الإبداع التنظيمي

**1. المرونة:** تعني القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف بحيث يتجه الفرد إلى تبني أنماط فكرية يواجه بها مواقف مهما تنوعت وأن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي. فالفرد المبدع بمجرد ما تكون هناك مشكلة ما فإن تفكيره يبدأ بالبحث عن الأفكار والحلول المناسبة، وتنقسم المرونة إلى نوعين هما:

**1.1. المرونة التلقائية:** القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، والقدرة على تقديم إستخدامات غير معتادة لشيء معين كإستخدام الصحيفة في أشياء متعددة غير القراءة.

**2.1. المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، أي التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عدة حلول لموقف واحد.<sup>1</sup>

**2. الأصالة:** هي القدرة على توليد أفكار جديدة أو نادرة لم يسبق لها مثيل، أي توليد شيء غير مألوف لأنه

<sup>1</sup> - لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار البازوزي للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011، ص ص 59، 60.

كلما كانت الفكرة أقل شيوعاً، زادت درجة الأصالة،<sup>1</sup> وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة، وقد تساعده هذه الأفكار للتوصل إلى شيء جديد وغير مألوف حيث أن قدرة الشخص على إبتكار أفكار أصلية وتتأثر بمعرفة الأفكار والطرق التقليدية.<sup>2</sup>

**3. الطلاقة:** يمتلك المبدعون القدرة على توليد الكثير من الأفكار الجيدة ذات القيمة في فترة زمنية معينة، يكون المبدعون أكثر احتمالاً من الشخص العادي لتوليد الأفكار وتشمل الطلاقة أربعة أنواع:

**1.3. الطلاقة اللفظية:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات المؤهلة بسرعة في فترة زمنية معينة.

**2.3. طلاقة التداعي:** القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الوحدات الأساسية ذات الخصائص المعينة.

**3.3. الطلاقة الفكرية:** القدرة على توليد العديد من الأفكار بسرعة التي تنتمي إلى نوع معين من التفكير في فترة محددة.

**4.3. الطلاقة التعبيرية:** القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة أو صياغتها في عبارة مفيدة ووصفها جيلفورد على أنها "قدرة على التفكير السريع في الكلمات المناسبة ذات الصلة".<sup>3</sup>

**4. المخاطرة:** تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن الحلول في الوقت الذي يكون فيه الفرد قادراً على تحمل المخاطر التي تشكلها أفعالها ويكون على إستعداد لقبول المسؤوليات الناتجة.<sup>4</sup>

**5. الحساسية للمشكلات:** هي قدرة الشخص المبدع دون غيره على إستشفاف المشكلات التي تدور حوله وتحديدتها تحديداً دقيقاً، بينما آخرون لا يرون في نفس الموقف أية مشكلات أو تعقيدات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سمية بروبي، دور الإبداع في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2011، ص78.

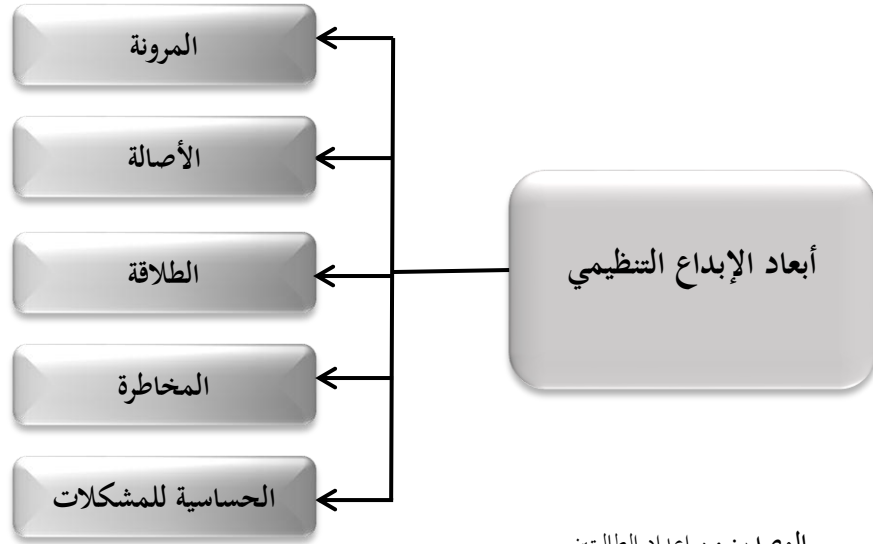
<sup>2</sup> - سمية بروبي، مرجع نفسه، ص78.

<sup>3</sup> - حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2018، ص ص 90، 91.

<sup>4</sup> - بوراد أمير، مراكشي محمد لمن، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، سنة 2020، ص 15.

<sup>5</sup> - منال أحمد البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، سنة 2015، ص73.

الشكل (08): أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثاني: مراحل الإبداع التنظيمي

يتم وفق المراحل التالية:

➤ **مرحلة الاهتمام (Interest):** يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور إهتمام الفرد المبدع، لذلك عليه أن يطرح أكبر عدد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحلها، وعمومًا هذه المرحلة هي تحديد لأبعاد المشكلة والخطط المعتمدة؛

➤ **مرحلة الإعداد (Préparation):** يتجلى ذلك في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، حيث يتعين على الشخص المبدع جمع المعلومات باستخدام طرق مختلفة ونماذج محددة من الأسئلة والاستطلاعات؛<sup>1</sup>

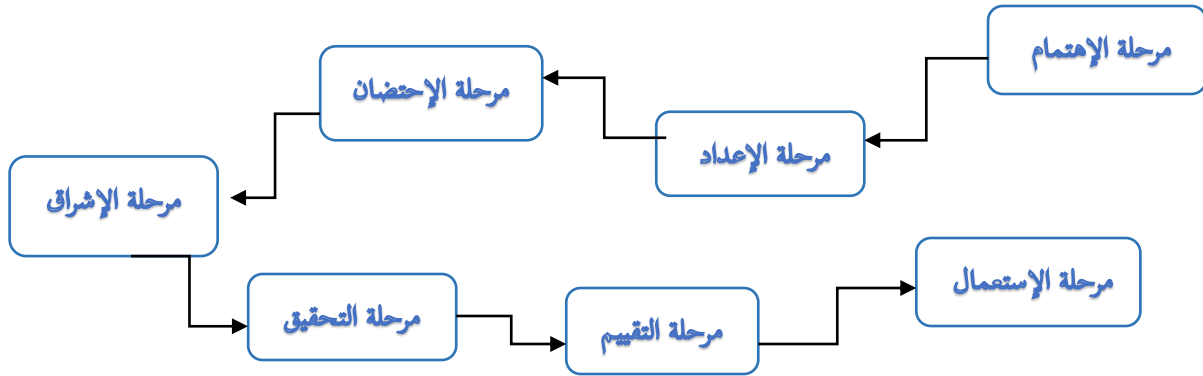
➤ **مرحلة الإحتضان (Incubation):** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل الإبداع التي يتحرر من خلالها العقل من العديد من الشوائب والأفكار التي لها علاقة بجل المشكلة وتعد هذه المرحلة مهمة لأنها تمنح العقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جيلالي بشار، أبو بكر صبيتي، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 03، سنة 2020، ص135.

<sup>2</sup> - أسيل نظام سالم غنيم، الجيئات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة الإستراتيجية، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، سنة 2021، ص61.

- **مرحلة البزوغ والإشراق (Illumination):** تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الأساسية أو العمل النموذجي، وهذا هو الموقف الذي يمكن فيه للشخص إعادة ترتيب سلسلة أفكاره لقيادته إلى حل نموذجي؛<sup>1</sup>
- **مرحلة التحقق (Vérification):** وهي مرحلة إختبار الفكر وتجريب الأفكار الجديدة والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق إنتاج إبداعي؛ بمعنى أن الفرد يستخدم الوسائل والأساليب المتاحة في الفكرة التي يتم إنتاجها خلال مرحلة البزوغ للتحقق من فعاليتها وتحديد طريقة تطبيقها ومضاعفاتها الفعلية للتطبيق والمتطلبات اللازمة لذلك؛<sup>2</sup>
- **مرحلة التقييم (Evaluation):** تقارن النتائج المحققة مع الأهداف المحددة خلال مرحلة الإعداد، في هذا السياق يتم إجراء تحليل شامل والانتباه إلى ما إذا كانت القيمة والهدف المتوقعان قد تم تحقيقهما؛
- **مرحلة الإستعمال (Utilisation):** تمثل الخطوة الأخيرة في العملية الإبداعية، وإستخدام الأفكار أو نشرها والنتائج المحققة.<sup>3</sup>

الشكل (09): مراحل الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> - حسين حريم ، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010، ص 303.

<sup>2</sup> - عادل بوجمان، محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، جزء 02، سنة 2019، ص 256.

<sup>3</sup> - جيلالي بشار، أبو بكر صبيتي، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي

يتم تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى نوعين كما يلي:<sup>1</sup>

يرى (جواد ومحمد):

### 1. العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية للمنظمة التي تؤثر على توليد الأفكار الذهنية وتطوير الإبداع وتنميته وهذه العوامل تتمثل في أن بيئة العمل اليومية تؤثر على العملية الإبداعية للأفراد، بحيث يجب أن توفر مناخ إبداعي ملائم، وتتمثل الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي، أي الظروف المنظمة الدافعة للإبداع والتي يسهل عبرها إنتشار التفكير الإبداعي فيما يلي:

- روح المغامرة؛
- الإستقلالية الإبداعية؛
- متابعة الأفراد داخل المنظمة بإحترام وتقدير؛
- المشاركة بالعمل؛
- تسهيل المستويات الإدارية؛
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

### 2. العوامل الخارجية:

يتعرض الفرد العامل لتأثيرات خارج بيئة المنظمة يكون لها تأثير على المقدرات الإبداعية التي يمتلكها الفرد، لذلك فإن توافر المقدرات الفكرية الإبداعية وإستثمارها لا يكون فقط على المستوى التنظيمي، بل هناك جماعة أخرى تشاركه وتؤثر على عمله، فالأفراد العاملين تحيط بهم الكثير من التأثيرات الخارجية التي تتحكم بسلوكهم منها الأسرة، التعليم، وسائل الإعلام والمجتمع.

وكما يرى (الوسيطي) أن العوامل التي تؤثر في الإبداع تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- المحافظة على الوضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق الصراع السلبي الناشئ عن الاختلافات بين الثقة السائدة في المنظمات وبين الثقة التي يستلزمها التغيير؛
- الإحجام عن خفض قيمة الإستثمارات الرأسمالية في السلع والخدمات القائمة.

<sup>1</sup> - شان عصمت محمد، دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التنظيمي "دراسة إستطلاعية لعينة من التدريسيين في عدد من الكليات الحكومية في مدينة دهوك"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، إقليم كوردستان، العراق، المجلد8، العدد4، 2020، ص616.

<sup>2</sup> - أيمن عبد العال مبارز، نهي مجدى كامل شعراوى وأحمد يحيى محمد، تحليل إتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد21، العدد4، 2020، ص510.

## المطلب الثالث: نظريات الإبداع التنظيمي

توصل العديد من الكتاب وعلماء الإدارة لمجموعة أفكار وأصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، هذه النظريات قدمت معالجات مختلفة للإبداع التنظيمي، وإستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة فيها وهذه النظريات هي:

## ➤ نظرية مارش وسيمون (March &amp; Simon):

وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع حيث عزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيير في البيئة الخارجية أو الداخلية)؛

## ➤ نظرية برنز وستولكر (Burns &amp; stalker):

وكانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.<sup>1</sup>

## ➤ نظرية ويلسن (Wilson):

يشرح عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، إقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب، ومن ثم إستحداث المقترحات وتنفيذها، فإفتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة زادت المهام الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وغياب الصراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إيمان عبد الرزاق محمد بوزيد، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين، دراسة ميدانية على

شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012، ص 21، 22.

<sup>2</sup> - نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، 2012، ص 47.

## ➤ نظرية هارفي وميل (Harvey &amp; Mill):

قد إستفادا مما قدمه كل من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فإنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية بما يعرف (بالحالة و الحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا(الخبرات السابقة)، وأيضاً تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية.<sup>1</sup>

## ➤ نظرية (Hang &amp; Aiken):

وتعتبر أكثر شمولا، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى إنجازه لمختلف الأهداف المسطرة.
- مرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات الوظيفية اللازمة وكذلك الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع وإحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.
- الروتينية: وهي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

## ➤ نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman &amp; others):

تعتبر هذه النظرية الإبداع عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، وإعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم قاموا بتوسيع شرحهم للقضايا التنظيمية وأضافوا متغيرات إضافية هي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شريف غباط، زدوري أسماء، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2010، ص ص4، 5.

<sup>2</sup> - غراز الطاهر، دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات - عرض تحليلي، مجلة الراصد العلمي "مجلة علمية دولية محكمة"، وهران، الجزائر، المجلد08، 2021، ص ص159، 160.

## ➤ نظرية كليفورد وكافيني " الأداء الفائز":

حيث توصل كلا منهما في دراستهما عن الأداء الناجح إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة و من الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو المهتمين بالسلطة.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جميلة بختي، مهدي بوشطارة، أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص 74.

## المطلب الرابع: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي

بعد شرح الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي في الفصلين الأول والثاني من هذه الدراسة، وبعد البحث والإستكشاف، وجدت الباحثتان أن العديد من الباحثين والمؤلفين قد أشاروا بإشارات مباشرة أو غير مباشرة إلى علاقة الذكاء الإستراتيجي بالإبداع التنظيمي، و سوف نقوم بتوضيح هذه العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي التي تطرقت إليها المراجع والدراسات السابقة سواء بشكل نظري أو عملي كالآتي:<sup>1</sup>

أظهرت العديد من الدراسات التأثير المتزايد للذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء العام للمنظمات من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة الإنتاجية والأرباح، والعائد على الإستثمار، وتطوير الإتجاهات الإيجابية فيما يتعلق بأهمية النمو والبقاء.

- توصل Liebowitz إلى أن الذكاء الإستراتيجي له تأثير مباشر على الإبداع التنظيمي.

- وتوصل كذلك Fuld إلى أن للذكاء الإستراتيجي تأثير كبير على تحقيق الرؤيا التنظيمية من خلال تقليل التكاليف والإنتاجية والإبداع، وتطوير المنتجات لتمكين الإبداع التنظيمي.

- وتوصل (Martines) إلى أن الذكاء الإستراتيجي يساهم بشكل فعال في بناء المعرفة من خلال تطوير مهارات الموظفين الحالية وتزويدهم بمهارات جديدة، بهدف تزويد المؤسسات ببيئة أفضل للتكيف وإستيعاب ما يحدث في العمل والتغيرات التي تؤدي إلى تغييرات إيجابية في البيئة الخارجية تتناسب مع رغبة المنظمة في متابعة أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى.

ويعتبر إنشاء نظام ذكاء إستراتيجي فعال في المنظمات من العوامل الرئيسية التي تدعم الإبداع، ويوفر المعلومات اللازمة، مما يساعد في توليد أفكار، وطرق إبداعية، وأساليب عمل جديدة مما يساهم في تحفيز الإبداع، وبذلك تستطيع المنظمات تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة، بما يضمن لها التفوق والبقاء طويلاً.<sup>2</sup>

فالمنظمة وجب عليها تشجيع أعضائها من أجل تحقيق الإبداع و التميز فيها ، وذلك من خلال تزويد رؤساء الأقسام و المديرين بالبيانات والمعلومات والأفكار الاستراتيجية التي تساعد على نمو المنظمة ، و تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكاناتها و قدراتها لا تستطيع أن تكون مبدعة ورائدة ما لم تعتمد على

<sup>1</sup> - حسام صايل القاضي، سامر عبد الحميد البشابشة، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية

الأردنية"، مجلة مؤتمنة للبحوث والدراسات ضمن سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، الأردن، المجلد37، العدد5، 2022، ص ص201، 202.

<sup>2</sup> - يحي زكريا الصعوب، محمد مفضي الكساسبة، الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، الجلفة، الجزائر، المجلد07، العدد01، سنة2021، ص1002.

الذكاء الإستراتيجي، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تستثمر ذكاء عامليها في تجديد المنظمة و التكيف مع التغيرات البيئية من خلال إستغلال مبدعيها في وضع إبداعات وإبتكارات جديدة، لم تكن موجودة من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المنظمة سباقة في إعطاء أحر صيحة لهذا المنتج أو الخدمة تلي بها إحتياجات العملاء.

## خلاصة الفصل:

يتبين مما جاء في أن جوهر الإبداع هو الأفكار التي لا مصدر لها إلا الإنسان، فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصر هام وأساسي لتطور المؤسسات، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى. ويعد الإبداع التنظيمي أهم المحركات لعجلة الميزة التنافسية؛ لذا تقوم المنظمات المعاصرة بتشجيع الأفراد ذوي القدرات الإبداعية وتحفيزهم، وهذا بدوره يساعد العاملين على الشعور بإنتمائهم للمنظمة بما في ذلك الإهتمام بخلق بيئة العمل المؤثرة إيجابيا والمناسبة لتوليد الأفكار، والسعي لتقليل العراقيل التي تقف أمام الإبداع سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو بالمجتمع الذي يتواجد فيه الفرد، وبالتالي العمل والسعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل  
الثالث

الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي  
في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة  
- سوق أهراس -

## تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة والذي تعرفنا من خلاله على المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الإستراتيجي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي، وجب القيام بدراسة تطبيقية وهذا من أجل إسقاط ما أمكن من المعارف النظرية السابقة على الواقع الميداني "مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية سوق أهراس"، للتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية مسبقا. سنعرض في هذا الفصل فكرة عامة حول المؤسسة مع تبيان مختلف هياكلها وأقسامها، ثم سيتم عرض الإطار المنهجي المتبع في دراسة العلاقة بين المتغيرات، وكذلك توضيح الطريقة والإجراءات والأدوات اللازمة لإجراء تحليل الدراسة الميدانية، وذلك بهدف جمع وتحليل وتقسيم البيانات واختبار فرضيات الدراسة لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس وعليه يتناول هذا الفصل مبحثين كالتالي:

### ➤ المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ويتكون من ثلاث مطالب هي:

- **المطلب الأول:** عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس؛
- **المطلب الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- **المطلب الثالث:** اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### ➤ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

ويتكون من ثلاث مطالب هي:

- **المطلب الأول:** التحليل الوصفي لنتائج الدراسة؛
- **المطلب الثاني:** اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج؛
- **المطلب الثالث:** عرض وأجوبة المقابلة.

## المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات من أهمها أنها خدمية وتنشط على المستوى الوطني حيث تناولنا ثلاث مطالب في المطلب الأول عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر والمطلب الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما المطلب الثالث اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس

قمنا في هذا المطلب بتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشأتها بالإضافة إلى التعرف على هيكلها التنظيمي وبما لها من أهمية وأهداف.

#### الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمرار برنامج فتح السوق ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات Vast وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.<sup>1</sup>

كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشأة الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر .

### ➤ قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/3 المؤرخ في 5 أوت عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد اتصالات الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

### ➤ 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على وجود إثباتها في عالم المنافسة فيه شرسه والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

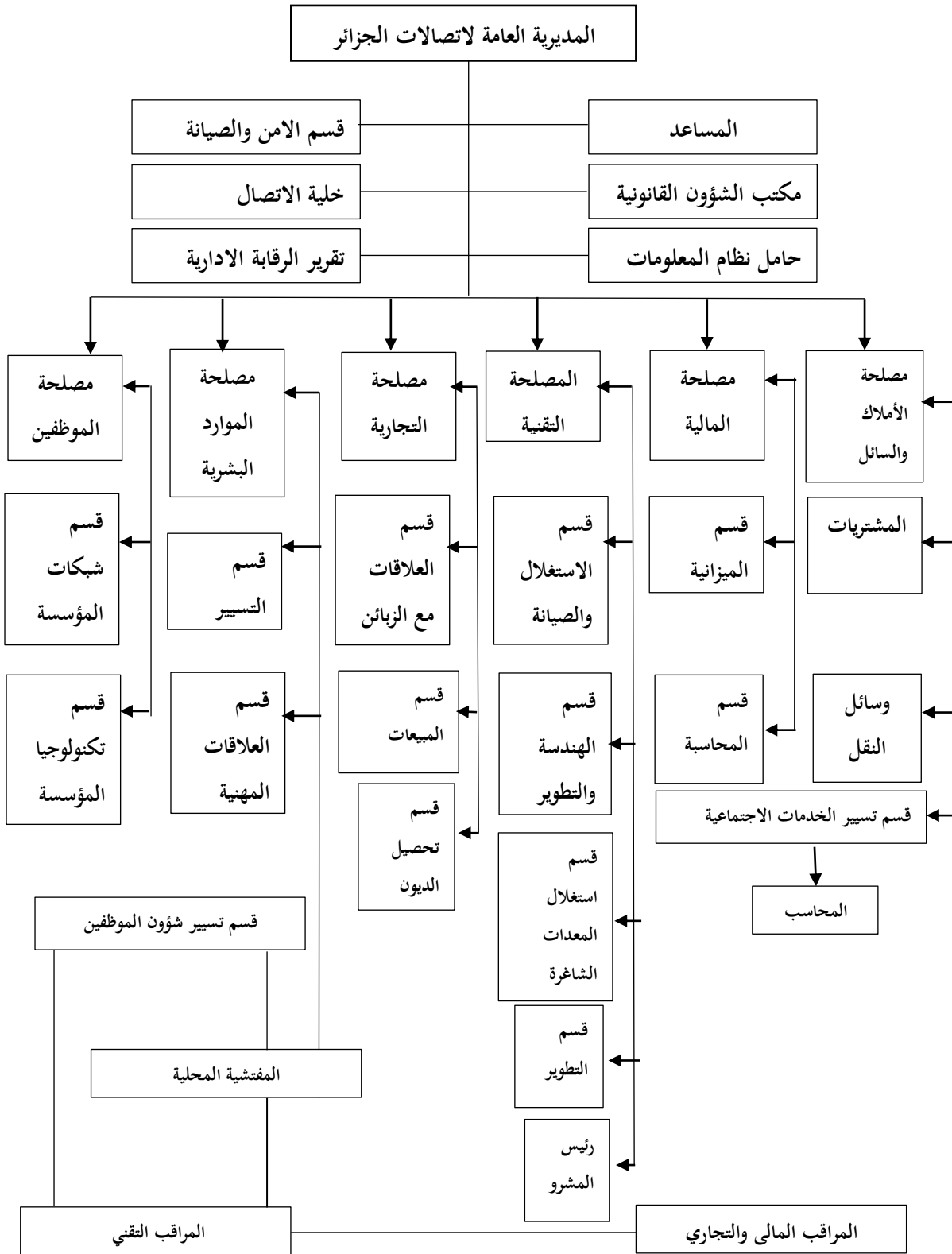
عبارة عن شركة محتكرة من طرف الدولة فهي إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية ذات صيغة تجارية وحدة تنظيمية حيث تقوم بجملة من المهام والتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها. فإن الدولة تسعى إلى توسيع وزيادة مهامها وسلطاتها لتمكنها من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة إلى المديرية الإقليمية والتي مقرها العاصمة و12 مفوضية تابعة لها وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

هيكل المؤسسة هو إطار تنجز فيه الوظائف والمهام وهو وحدة تنظيمية محددة ومنسقة بتسيير مستقلة بذاتها وتسمى بأنظمة فرعية لتنظيم، والهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس موضح في الشكل أسفله.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر .

الشكل (10): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر

شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.<sup>1</sup>

#### ➤ المديرية العامة لاتصالات الجزائر:

نجدها في قمة الهيكل التنظيمي لوحدة اتصالات الجزائر وهي وحدة عملية تتمتع بالاستقلالية المالية وتقوم بتسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها. وهي مهيكلة بستة أقسام مرتبطة مباشرة بالمدير وهي: المساعد، مكتب الشؤون القانونية، حامل نظام المعلومات، قسم الأمن والصيانة، خلية اتصال، تقرير الرقابة الإدارية.

#### ➤ مصلحة الأملاك والوسائل:

- تضمن تسيير وحماية ممتلكات المؤسسة.
- تضمن الجزء المادي للمعدات والسيارات.
- تضمن تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

#### ➤ مصلحة مالية:

- إعداد ميزانية المديرية العامة لاتصالات الجزائر.
- تضمن إعداد المعلومات.
- تسيير الحسابات البنكية.
- المصادقة على عمليات الخزينة.
- إنجاز التسجيلات والكتابات المحاسبية.
- تحديث الوثائق المحاسبية لسجلات.

#### ➤ المصلحة التقنية:

- تضمن إستغلال الشبكات للوصول.
- تضمن تسخير شبكات الوصول.
- تضمن دراسة وتطوير شبكات الاتصال للمشاريع الجديدة وتوسيعها.
- تضمن تحضير أماكن ومعدات الاتصال "هندسة معمارية، النظافة، التكيف، الحماية، الوقاية، الامن".
- تضمن صيانة الهياكل القاعدية.

1 - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر .

### ➤ المصلحة التجارية: <sup>1</sup>

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية والتقنية.
- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبليغ أهدافها التجارية.
- تعالج احتياجات الزبائن وتتدخل بينهم وبين الوحدات التجارية.
- تكوين وتأهيل عمال المصلحة.
- تحديد وسائل ضرورية لبلوغ الأهداف التجارية.
- تنجز استطلاعات رضا الزبائن لتحليل سلوك الزبائن.
- إعداد فواتير وتحصيل ومعالجة الديون بطريقة ودية.
- إعداد ميزانية الفوترة.
- تحصيل الديون.

### ➤ مصلحة الموارد البشرية:

هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها وتنقسم إلى:

#### ■ قسم التسيير والتكوين:

- تنظم وتحدد متطلبات التكوين.
- تحديد برامج التكوين.
- تقوم بإجراء ومتابعة إتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- تحديث نظام معلومات تسيير الموارد البشرية HR ACCESS.
- إنجاز الميزانية البيداغوجية "تقويم البيداغوجي".
- تحدد وتنجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين.
- التغذية العكسية (FEAD BACK).

#### ■ قسم العلاقات المهنية:

- تحديد اجتماع أعضاء لجنة التأديب.
- تحضير المحاضر لهذا الشأن.
- تتبع مختلف قضايا العقوبات.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر .

- متابعة جميع التعليمات الواردة من الوصاية "المديرية العامة" لتنظم الشؤون المتعلقة بتسيير مختلف مصالح الإدارة.

- الإشراف على عملية المنظومة المتعلقة بترقية العمال.

- متابعة عملية الزيارات الطبية وذلك بإبرام اتفاقية مع المصالح الصحية.

#### ■ قسم تسيير شؤون الموظفين:

- تضمن التسيير الإداري للعمال وتحضير الأجور.

- تقويم المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال.

- تسيير نظام المعلومات للموارد البشرية.

#### الفرع الرابع: أهداف وأهمية مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

##### ➤ أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية.

- الوصول بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة الشاملة.

- تحديد تعريفه بأسعار معقولة.

- نوعية خدمة تجارية تقنية متميزة.

- ترقية المنتوجات والخدمات المتوفرة لدى اتصالات الجزائر.

- القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على التكنولوجيا الجديدة.

- السعي من أجل الحصول على حصص أكبر من سوق اتصالات الجزائر.

- صيانة فعالة للشبكات والتجهيزات من أجل التحسين المستمر.

##### ➤ أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر:

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.

- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي لاتصالات الجزائر.

- المساهمة في رفع اقتصاد البلاد لأنها ذات طابع اقتصادي.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر .

## المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تصميم الدراسة الميدانية من خلال التعرض إلى المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان وتسليط الضوء على أبرز الأدوات الإحصائية المستخدمة.

### الفرع الأول: منهج وأداة الدراسة.

#### 1. منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على المنهج التحليلي وذلك لملائمته مع هدف الدراسة المطلوب بلوغه، والذي بدوره يعمل على تحليل وتفسير البيانات المجمعة ميدانيا والتوصل من خلالها إلى النتائج اللازمة للدراسة حيث تم جمع البيانات والمعلومات الأولية باستعمال استمارة بحث خاصة التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS Version 22.

اعتمدت دراستنا على نوعين من البيانات وهما:

#### ➤ البيانات الأولية :

وذلك بالبحث في الجانب الميداني وتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for the social sciences" ورمزه (Spss Version 22) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### ➤ البيانات الثانوية:

تتمثل في المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، وأية مراجع أخرى قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

#### 2. أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد استبيان خصص كأداة أساسه جمع المعلومات حول أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، بحيث تم تقسيمها إلى ثلاث محاور كالتالي:

➤ المحور الأول: يضم المعلومات الشخصية ويتكون من 04 مفردات.

➤ المحور الثاني: الذكاء الإستراتيجي ويتكون من 16 مفردة.

➤ المحور الثالث: الإبداع التنظيمي ويتكون من 16 مفردة.

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت الحماسي

5	4	3	2	1	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التصنيف

المصدر: من اعداد الطالبين

- المقابلة:

هي استبانة شفوية وليست مثل استبيان إلكتروني أو كتابي، حيث يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، ومن أجل أن تعرف كيف تكتب أسئلة مقابلة بحثية فالفرق بين المقابلة والاستبيان يكمن في أن المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على الأسئلة بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على 222 فرد من إداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس، حيث يعود أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة كونها مؤسسة رائدة تنشط ضمن قطاع يتسم بالابتكار والتجديد، مما يحتم عليها تطوير وتحسين منتجاتها والعمل بهدف الحفاظ على عملائها.

2. عينة الدراسة:

تم توزيع استمارة على عينة عشوائية من أفراد المؤسسة تتكون من 40 فردا حيث كانت نسبة الاجابة 100%.

الجدول رقم (02): يوضح الاستمارة الموزعة والمسترجعة

عدد أفراد العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة
40	40	40 استمارة	100%

المصدر: من اعداد الطالبين

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية تم استعمال الوسائل والأساليب الإحصائية التالية:

➤ **النسب المئوية والتكرارات:** للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أدلة الدراسة.

➤ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

➤ **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية من متوسطها الحسابي.

➤ **اختبار الفا كرو نباخ Alpha de Cronbach:** يتم هذا الاختبار لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

➤ **معامل الارتباط بيرسون:** لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

➤ **اختبار الانحدار المتعدد:** لقياس علاقة التأثير بين الذكاء الإستراتيجي بكامل متغيراته مع الإبداع التنظيمي.

➤ **اختبار التباين Anova:** وذلك لقياس الفرق بين المتوسطات.

➤ **اختبار T (test):** لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين في الإجابة.

➤ **اختبار T (one sample test):** لمتوسط عينة واحدة لاختبار أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

➤ **معامل التحديد R2:** يقيس نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع والنسبة المتبقية من الواحد قد ترجع لمتغيرات مستقلة أخرى خارج الدراسة أو الأخطاء العشوائية.

### المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يتضمن هذا المطلب قياس معامل الارتباط وكذلك معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

**1. الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق أداة الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري حيث تم عرض استبيان الدراسة على عدد من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس المحكمين ذوي الكفاءة والمتخصصين في مجال إدارة الاعمال، وذلك بهدف التعرف على قدرة هذه الأداة على قياس متغيرات البحث، وبما يجعل فقرات هذه الأداة أكثر وضوحا ودقة من الناحية العلمية أي معرفة مدى ملائمة وصلاحيّة الفقرات المستخدمة لقياس الذكاء الإستراتيجي والإبداع

التنظيمي، وانتماء فقراتها للبعد التي وضعت لقياسه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، و أعيدت صياغة بعض الفقرات (الملحق رقم 02).

وعموما يمكن القول بأن المحكمين أكدوا صدق الاستبيان وإمكانية استخدامه كأداة للبحث وعلى توافقها مع الإشكالية المطروحة والفرضيات المراد التأكد من صحتها.

**2. ثبات الأداة:** ويقصد بثبات الأداة درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها، ولثبات الأداة جانبان: الأول هو استقرار الأداة كأن يتم الحصول على النتائج نفسها إذا ما تم قياس المتغيرات بالأداة نفسها، أما الجانب الآخر لثبات الأداة فهي الموضوعية و يعين أن يتم الحصول على نفس الدرجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه.

### الفرع الأول: إختبار صدق وثبات الاستبيان "معامل ألفا كرونباخ"

يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعد ما، وتتراوح قيمته ما بين (0-1) وكلما اقترب من 1 كان ذلك دليلا على صدق العبارات وموضوعيتها في قياس البعد الذي تمثله وقد قمنا بحساب قيمة ألفا كرونباخ للثبات والصدق الذاتي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	16	0,906
المحور الثاني: الابداع التنظيمي	16	0,878
الاستمارة ككل	32	0,94

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

- معامل **Alphas Cronbach** بالنسبة للمحور الأول: (الذكاء الإستراتيجي): تجاوز 90% حيث بلغ 90.6% بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية وجيدة جدا.

- معامل **Alphas Cronbach** بالنسبة للمحور الثاني: (الإبداع التنظيمي): تجاوز 80% حيث بلغ 87.8% بمعنى أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا.

- ومعامل الثبات الكلي بلغ 94% أي يتمتع بدرجة ثبات وصدق ممتازة وهذا يمكننا من استخدام الاستبانة بكل راحة واطمئنان، وتعميمه على أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، حيث تتراوح قيمته بين [1.1 -1] فكلما كانت قيمته أكبر من أو يساوي (0.5) فهذا يعني وجود ارتباط طردي موجب حيث تزداد شدة الارتباط كلما اقتربنا من الواحد ويكون ارتباط طردي تام عندما يساوي (1)، ويكون ارتباط عكسي سالب كلما كانت قيمته (-0.5) فأكثر وكلما اتجهنا نحو (-1) كلما ازدادت شدته ويكون ارتباطا عكسيا تاما عندما يساوي (-1)

جدول رقم (04): معيار مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون

معامل الارتباط بيرسون $r_p$	من 1.00 إلى 0.90	من 0.89 إلى 0.70	من 0.69 إلى 0.50	من 0.49 إلى 0.35	من 0.34 إلى 0.00	من 0.49 إلى 0.35	من 0.69 إلى 0.50	من 0.70 إلى 0.89	من 0.9 إلى 1.00	معامل الارتباط بيرسون $r_p$
نوع العلاقة	طردي					عكسية				
درجة العلاقة	قوية جدا	قوية	متوسطة	أقل من المتوسطة	ضعيفة	ضعيفة	أقل من المتوسطة	متوسطة	قوية	قوية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مراجع

أولا: تحديد معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والإبداع التنظيمي:

➤ **فرضية العدم  $H_0$**  : عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$**  : وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	الارتباط وفق معامل بيرسون
0.000	0,629	الاستشراف
0.000	0,697	تفكير النظم
0.000	0,594	الشراكة
0.000	0,776	الدفاعية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يتضح الجدول رقم (05) أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي" (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) كلها كانت أكبر من 0.5 تراوحت ما بين (0.594 و0.776)، حيث كان أكبر معامل ارتباط لبعد الدافعية بلغ 0.776 هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين هذا البعد والإبداع التنظيمي ويعود إلى اهتمام المؤسسة قيد الدراسة بهذا البعد لتنميته وتطويره لدى العاملين، وأقل معامل ارتباط كان لبعد الشراكة بـ 0.594، في حين بلغ الاستشراف 0.629 و تفكير النظم 0.697 وهما فوق المتوسط (أي علاقة هذه الأبعاد الثلاثة بالإبداع التنظيمي علاقة طردية متوسطة) وبمستوى الدلالة Sig بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 (دال إحصائياً)، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة طردية قوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي و الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة ومنه:

نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع

التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة .

2. تحديد معنوية علاقة الارتباط بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي:

➤ فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي.

➤ فرضية البديلة  $H_1$ : وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بيرسون بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي

الذكاء الإستراتيجي		المتغيرات
مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط $r_p$	الإبداع التنظيمي
0.000	0.818	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي" والمتغير التابع "الإبداع التنظيمي" قدر بـ 0.818 ومستوى الدلالة Sig بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول إن هناك علاقة طردية موجبة قوية جدا بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع

التنظيمي.

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي توصلنا إليها وتحليلها وربطها بالإطار النظري حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث يتناول المطلب الأول التحليل الوصفي لنتائج الدراسة والمطلب الثاني اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج أما المطلب الثالث عرض وأجوبة المقابلة.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

هدف الدراسة هو التوصل إلى نتائج علمية عبر عملية تحليل البيانات التي تم تجميعها من مفردات مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي الممكنة والملائمة لطبيعة تلك البيانات.

### الفرع الأول: التحليل الوصفي لفقرات محاور الاستبيان

#### 1. البيانات الشخصية:

تم هنا عرض التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

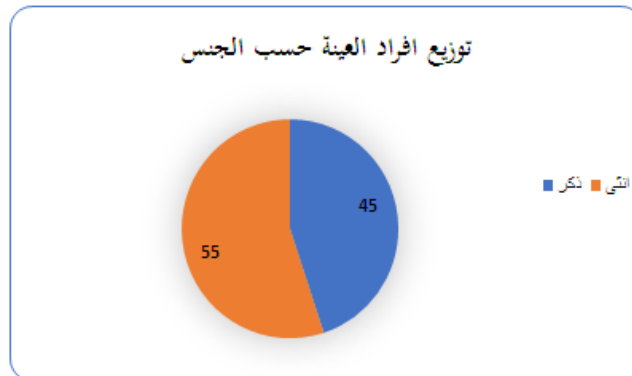
#### - توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45%	18	ذكر
55%	22	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

#### الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور من عينة الدراسة تمثل 45 %، في حين بلغت نسبة الإناث 55% وبالمقارنة بين النسبتين فإن هناك فرق بسيط بين الجنسين وهذا يدل على أن المؤسسة توفر فرص التوظيف لكلا الجنسين دون تمييز.

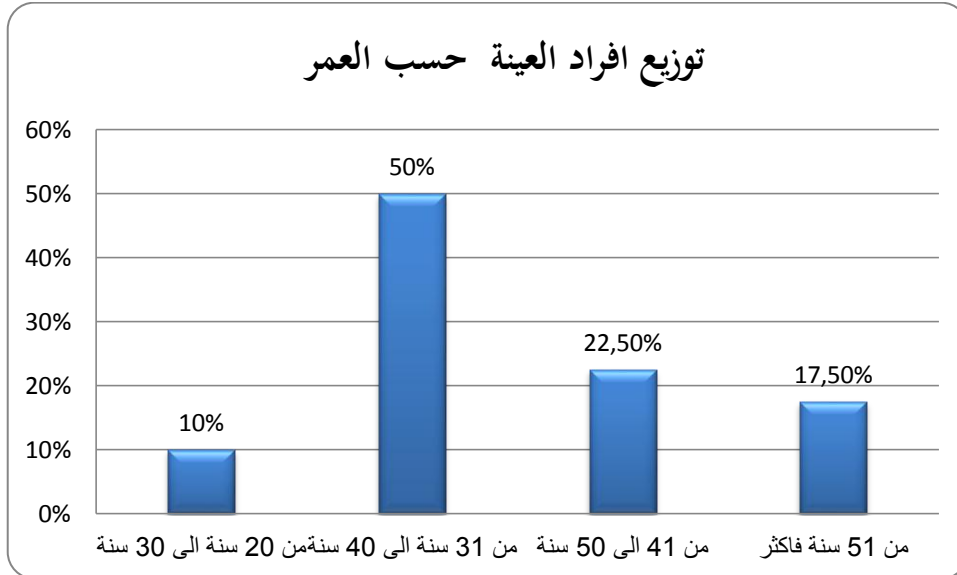
- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10%	04	من 20 سنة الى 30 سنة
50%	20	من 31 سنة الى 40 سنة
22,5%	09	من 41 الى 50 سنة
17,5%	07	من 51 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون

حسب متغير العمر كالآتي:

- كانت أعلى نسبة لصالح الفئة العمرية [من 31 الى 40 سنة] بـ 50% ويقدر عددهم 20 عامل،

تليها مباشرة الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم ما بين [41-50 سنة] التي تقدر نسبتها بـ 22.5%، هذا يعني أن معظم أفراد الإدارة يتميزون بأعمار متوسطة، وتمتلك موظفين في الفئة العمرية [أكثر من 51 سنة] بنسبة 17.5%، هذه الفئة التي تستفيد المؤسسة من خبرتهم لنقلها للإطارات الجدد. أما الفئة ما بين [20-30 سنة] تحصلت على نسبة 10%، وهي فئة الشباب التي تعتمد عليهم المؤسسة في المستويات الإدارية لإتخاذ القرارات وتمكنهم من القيادة مستقبلا واكتساب الخبرة، نظرا لأن نشاط المؤسسة يتطلب مهارات عالية.

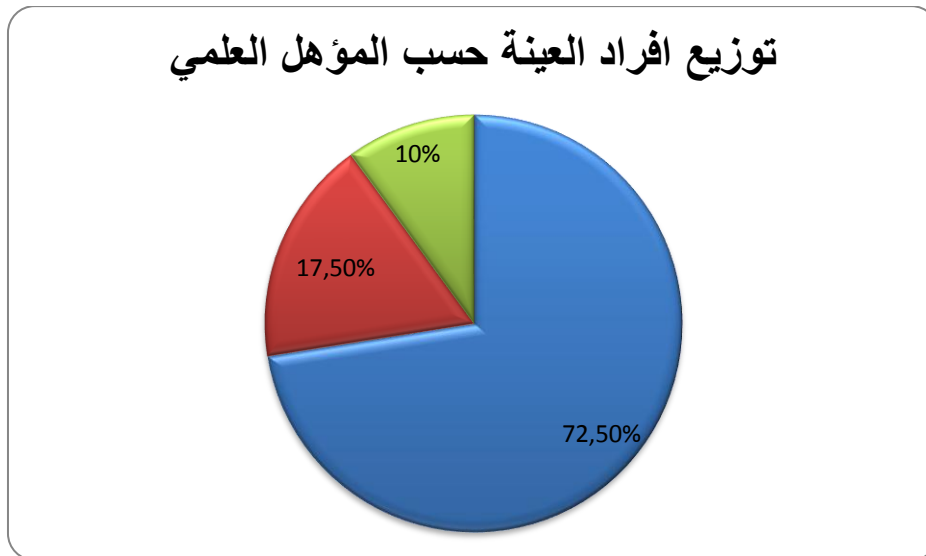
### - المؤهل العلمي:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
72,5%	29	جامعي
17,5%	07	دراسات عيا
10%	04	تكوين مهني
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel

لاحظنا من خلال النتائج أن معظم مفردات العينة متحصلين على الشهادة الجامعية حيث بلغت نسبتها 72.5% جامعي بعدد 29 عامل، ثم تليها فئة الدراسات العليا حيث بلغت نسبتها 17.5% أي ما يعادل 07 عمال، وأخيرا فئة التكوين المهني بنسبة 10% حيث كان عددهم 04 ومن خلال هذا التوزيع نستنتج أن غالبية العاملين متحصلين على مستوى عال من التعليم يؤهلهم لتقديم أداء معني متميز يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة باستقطاب إطارات ذات مستوى عال في التكوين والدراسة.

#### - الخبرة المهنية:

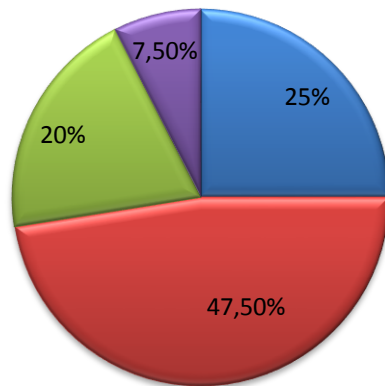
جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
25%	10	من 01 الى 10 سنة
47,5%	19	من 11 الى 20 سنة
20%	08	من 21 الى 30 سنة
7,5%	03	من 31 الى 40 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

#### توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 47% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين [11-20 سنة]، تليها نسبة 25% من الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين [1-20 سنة]، أما الفئة بين [21-30 سنة] بلغت 20%، والفئة الأخيرة من [31-40 سنة] بلغت 7.5% المكونة من 03 عمال، يمكن القول إن العاملين بالمؤسسة لديهم خبرة عملية كافية وهذا ما يساعد دراستنا الحالية من خلال إجاباتهم على عبارات الاستبيان وقياس مدى توفر متغيرات الدراسة لديهم.

#### الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة

تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الاستبيان، سوف نستخدم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

#### جدول رقم (11): اتجاه اجابات العينة

الاتجاه العام	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
المتوسط الحسابي	[1.00-1.79]	[1.80-2.59]	[2.60-3.39]	[3.40-4.19]	[4.20-5]
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### 1) - تحليل المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل

يوضح الجدول الموالي مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول للاستبيان والمتعلق بمدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم (12): النتائج الوصفية لفقرات المحور الأول من الاستبيان

الفقرات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
Q1	يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل	3,5500	1,08486	موافق
Q2	تستفيد إدارة مؤسستكم من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية	3,8750	0,85297	موافق
Q3	تشجع مؤسستكم الاعتماد على فريق عمل كفؤ ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات اتجاه المنافسة في المستقبل	3,6500	1,05125	موافق
Q4	تتابع إدارة مؤسستكم عن كتب اخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها	4,1500	0,80224	موافق
Q5	تقوم اطارات المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها	3,5250	0,93336	موافق
Q6	تعتمد إدارة مؤسستكم على طرق جديدة للتعليم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي	4,0000	0,87706	موافق
Q7	تعمل المؤسسة جاهدة على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل	3,8250	0,90263	موافق
Q8	تعمل المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	3,7250	0,90547	موافق
Q9	تسعى إدارة مؤسستكم لإقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المنافسة محليا وإقليميا للانفتاح على العالم الخارجي	3,3000	1,15913	محايد
Q10	تميل إدارة مؤسستكم الى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع مؤسسات أخرى	3,4500	1,06096	موافق
Q11	تهتم المؤسسة بتعزيز الشراكات في مجال البحث والتطوير من أجل تطوير خدماتها المقدمة للفئات المستهدفة	3,4750	1,01242	موافق
Q12	تعمل التحالفات الاستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية	3,7750	1,04973	موافق
Q13	يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات	3,2750	1,06187	محايد

موافق	1,08338	3,8250	تعتمد مؤسستكم على أنواع متعددة من الحوافز (مادية ومعنوية) لدعم وتحفيز الموظفين دائماً	Q14
موافق	0,94699	3,7750	تشجع إدارة مؤسستكم التفاعل بين العاملين وحثهم على العمل بروح الفريق	Q15
موافق	0,91672	4,0750	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين	Q16
موافق	0,63576	3,7031		X

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن:

✓ يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين 3.28-4.15 وبانحراف معياري يتراوح ما بين 0.802-1.159، حيث توزعت إجابات أفراد العينة بين موافق ومحيد، وقد بلغ المتوسط العام للمحور ككل 3.70 بانحراف معياري 0.64 باتجاه موافق، هذا يدل أن العينة تبدي موافقة بخصوص الذكاء الإستراتيجي وإجراءات ممارسته كما تدل هذه النتائج أيضا على وجود اتساق وانسجام في إجابات أفراد العينة.

✓ أهم عبارة في المحور الأول هي العبارة Q4 "تتابع إدارة مؤسستكم عن كثر آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها" باحتلالها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.15 وانحراف معياري قدره 0.80224 باتجاه موافق.

✓ أما العبارة الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة هي العبارة Q13 "يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات" بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 1.062 باتجاه محايد، والعبارة Q9 "تسعى إدارة مؤسستكم لإقامة شراكة إستراتيجية مع المنظمات المنافسة محليا وإقليميا للانفتاح على العالم الخارجي" باتجاه محايد هذا يعني أنه لا يوجد اقتناع لدى المسؤولين بهذه الممارسة في هذا السؤال، وهذا يتطلب من المؤسسة الاهتمام بهذا العنصر.

## 2. تحليل المحور الثاني المتعلق بالمتغير التابع

يوضح الجدول الموالي مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني للاستبيان والمتعلق بالإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (13): النتائج الوصفية لفقرات المحور الثاني من الاستبيان

الفقرات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
P1	يشعر موظفو مؤسستكم بان لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل	3.3000	1.01779	محايد
P2	تحرص المؤسسة على تصميم عمليات إنتاجية جديدة بشكل مستمر	3.5750	1.00989	موافق
P3	يبتعد موظفو مؤسستكم عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	3.4000	1.05733	موافق
P4	تسعى المؤسسة للحصول على براءة اختراع تمكنها من الحصول على منتجات متطورة	3.2500	1.08012	محايد
P5	تحرص مؤسستكم على تعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية	3.7250	1.06187	موافق
P6	يستطيع موظفو مؤسستكم تحليل الأمور من عدة زوايا قبل الحكم عليها	3.7250	0.84694	موافق
P7	تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير رد الفعل المناسب وفقا لطبيعة الموقف	3.7750	0.73336	موافق
P8	تعمل مؤسستكم على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	3.7750	1.09749	موافق
P9	يملك موظفو المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل	3.5000	1.06217	موافق
P10	تعمل مؤسستكم على زيادة فرص الابداع لموظفيها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم	3.5500	1.13114	موافق

موافق	0.93233	3.5500	لدى موظفي المؤسسة القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب مع الموقف	P11
موافق	0.98677	3.7250	تمتلك مؤسستكم القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	P12
محايد	1.02501	2.9750	تشجع المؤسسة موظفيها على خوض الاعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق	P13
محايد	1.04268	3.3000	يقترح الموظفون أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك	P14
موافق	1.05945	3.5750	يتحمل موظفو المؤسسة مسؤولية ما يقومون به من اعمال ولديهم استعداد لمواجهة النتائج	P15
موافق	0.98677	3.7250	تشجع مؤسستكم على تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	P16
موافق	0.60146	3.5266		Y

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أن:

- قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور تتراوح بين 2.98-3.78 بينما قيم الانحراف المعياري تتراوح بين 0.733-1.131 وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور.
- أهم عبارة في هذا المحور من حيث درجة الموافقة هي العبارة P7 "تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير رد الفعل المناسب وفقا لطبيعة الموقف" باحتلالها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.733 باتجاه موافق. وكذلك العبارة P8 "تعمل مؤسستكم على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى" باحتلالها المرتبة الأولى أيضا بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.097 باتجاه موافق.
- العبارة الأقل أهمية في هذا المحور من حيث درجة الموافقة هي P13 "تشجع المؤسسة موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق" بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 1.025 باتجاه محايد.

- قدر المتوسط الحسابي العام للمحور بـ 3.53 أما الانحراف المعياري للمحور ككل قدر بـ 0.60 وكان اتجاه الإجابة العام موافق.

### المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يحتاج كل بحث علمي وضع إجابات مسبقة لإشكالية الدراسة كالأستئلة الفرعية وهو ما نسميه بفرضيات الدراسة، والتي سنقوم بتأكيدها أو نفيها في هذا العنصر.

#### الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم هنا بإختبار النموذج المقترح في الإطار المنهجي للدراسة.

1. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد ممارسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية سوق اهراس عند مستوى معنوية 0.05"

➤ **فرضية العدم  $H_0$** : لا يوجد ممارسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$** : يوجد ممارسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى معنوية 0.05

لإختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار "ت" للمجموعة الواحدة (one-sample t test) الذي يستخدم لمقارنة متوسط نظري بآخر حسابي لمعرفة السمة العامة الميزة للصفة المقاسة "أبعاد الذكاء الإستراتيجي"، حيث افترضنا أن المتوسط النظري يساوي 3، والجدول التالي يبين نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	ابعاد الذكاء الاستراتيجي
0.000	30.648	0.78546	3.8063	03	الاستشراف
0.000	31.974	0.74547	3.7688	03	تفكير النظم
0.000	26.125	0.84732	3.5000	03	الشراكة
0.000	32.609	0.72490	3.7375	03	الدافعية
0.000	36.839	0.63576	3.7031	03	الابعاد ككل

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيم المتوسط الحسابي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي كلها أكبر من قيمة المتوسط النظري الذي يساوي (03) وجميع مستويات الدلالة للأبعاد الأربعة والأبعاد ككل أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة  $Sig=0.05$ ، بالتالي نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة:

يوجد ممارسة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس  
عند مستوى معنوية  $Sig=0.05$ .

2. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد:

➤ **فرضية العدم  $H_0$** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي

في شركة اتصالات الجزائر سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي

في شركة اتصالات الجزائر سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي

أبعاد الذكاء الإستراتيجي	قيمة b	T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط r	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.595	1.809	0.79	0.839	0.704	20,835	0.000
الاستشراف	0.73	0.651	0.519				
تفكير النظم	0.176	1.384	0.175				
الشراكة	0.156	1.998	0.54				
الدافعية	0.387	3.573	0.001				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه فان معلمة الحد الثابت Sig=0.79 وهي أكبر من 0.05 ولهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر معنوية حيث بلغت قيمته 0.595.

يشير الجدول رقم (15) إلى أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) على الإبداع التنظيمي ومن خلال معطياته يمكن صياغة المعادلة التالية:

$$y = \beta_0 + \beta_1(x_1) + \beta_2(x_2) + \beta_3(x_3) + \beta_4(x_4) + \varepsilon$$

ولتقدير هذه المعادلة نستخدم طريقة المربعات الصغرى (M.C.O) تحت مجموعة من الفرضيات:

1- خطية النموذج : linéarité du modèle

2- الوسط الصغرى :  $E(\varepsilon_{ui}) = 0$

3- تساوي التباين  $\sigma^2$  :  $(\varepsilon_{ui}) = \sigma^2$

4- استقلالية الخطأ العشوائي :  $cov(\varepsilon_{ui}, \varepsilon_{ui}) = 0$

5-  $cov(\varepsilon_{ui}, x_{ui}) = 0$

6- التوزيع الطبيعي للخطأ العشوائي :  $\varepsilon_{ui} \sim N(0, \sigma^2)$

- المعادلة المقدره:

$$y = 0.595 + 0.73(x_1) + 0.176(x_2) + 0.156(x_3) + 0.387(x_4)$$

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ : تمثل معلمات النموذج.

Y : المتغير التابع "الإبداع التنظيمي".

X : المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي".

X<sub>1</sub>: بعد الاستشراف، X<sub>2</sub>: بعد تفكير النظم، X<sub>3</sub>: بعد الشراكة، X<sub>4</sub>: بعد الدافعية.

نلاحظ من خلال الجدول أن معلمات النموذج  $\beta_4, \beta_3, \beta_2, \beta_1, \beta_0$  كلها موجبة هذا يشير إلى وجود

علاقة لأبعاد المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي" مع المتغير التابع "الإبداع التنظيمي".

- وقيمة معامل الارتباط  $r=0.839$  هذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين المتغيرات.

- وبالنسبة لمعامل الانحدار  $\beta_1$  فان أكبر نسبة تأثير كانت لبعده الاستشراف حيث بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار  $\beta_1=0.73$  وهذا معناه أن زيادة بعد الاستشراف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس بنسبة %73.
- ومعامل الانحدار  $\beta_2$  بلغ 0.176 هذا يعني أن زيادة بعد تفكير النظم بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس بنسبة % 17.6.
- ومعامل الانحدار  $\beta_3$  بلغ 0.156 وهذا معناه أن زيادة بعد الشراكة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس بنسبة % 15.6.
- أما معامل الانحدار  $\beta_4$  بلغت قيمته 0.387 وهذا يعني أن زيادة بعد الدافعية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس بنسبة % 38.7.

## 2 - حساب معامل التحديد $R^2$ :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.704 وهذا يدل على أن المتغيرات الأربعة (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) تؤثر في المتغير التابع بنسبة 70.4%، وباقي النسبة والمقدرة بـ 29.6% تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج ضمن نموذج الدراسة على سبيل المثال: الرؤية المستقبلية، الحدس، الإبداع.

## 3 - إختبار صلاحية النموذج:

لمعرفة مدى صلاحية النموذج نقوم باختبار Fisher:

### • إختبار الفرضيات:

➤  $H_0$ : نموذج غير مناسب.

➤  $H_1$ : نموذج مناسب.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة  $F=20.835$  عند مستوى معنوية  $Sig=0.000$  وهي أقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأن: النموذج مناسب.

## 4 - إختبار معنوية معاملات النموذج: (إختبار أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي)

لمعرفة معنوية هذا المتغير نستخدم اختبار (t) student لإختبار صحة الفرضيات.

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

➤ **فرضية العدم  $H_0$** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستشراف والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستشراف والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.  
من نتائج الدراسة نلاحظ بأن:

✓ ليس هناك أثر للإستشراف على الإبداع التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر، لأن مستوى الدلالة بلغ 0.519 وهو أكبر تماما من 0.05 أي ( $\text{sig}=0.519>0.05$ ) وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستشراف والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، **مرفوضة** (أي أن هذا البعد غير معنوي).

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

➤ **فرضية العدم  $H_0$** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفكير النظم والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفكير النظم والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

✓ ليس هناك أثر لتفكير النظم على الإبداع التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر، لأن مستوى الدلالة لهذا البعد بلغ  $\text{Sig}=0.175$  وهي أكبر تماما من 0.05 أي ( $\text{Sig}=0.175>0.05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفكير النظم والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، **مرفوضة** (بعد تفكير النظم غير معنوي).

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ **فرضية العدم  $H_0$** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشراكة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشراكة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

✓ ليس هناك أثر للشراكة على الإبداع التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر، لأن مستوى الدلالة بلغ 0.54 هو أكبر تماما من 0.05 أي ( $\text{Sig}=0.54 > 0.05$ )، أي أن الفرضية الفرعية الثالثة المدرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشراكة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، مرفوضة (بعد الشراكة بعد غير معنوي).

#### - إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

➤ **فرضية العدم  $H_0$** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

✓ هناك أثر للدافعية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، لأن مستوى الدلالة بلغ 0.001 وهو أقل تماما من 0.05 أي ( $\text{Sig} = 0.001 < 0.05$ ) وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة المدرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، مقبولة (بعد الدافعية هو بعد معنوي). من خلال الدراسة الإحصائية نلاحظ أن:

الأبعاد الثلاثة للذكاء الاستراتيجي (الإستشراف، تفكير النظم، الشراكة) ليس لهم أثر على الإبداع التنظيمي باستثناء بعد الدافعية، من هنا نستخلص أن هذا الإنحدار هو " إنحدار زائف له معامل تحديد مرتفع  $R^2 = 0.704$  ومتغيرات غير معنوية"، من هنا نقترح بتغيير هذه الأبعاد الثلاثة وإستبدالها بأبعاد أخرى لم تدرج ضمن النموذج المعمول به في الدراسة أو إضافة أبعاد جديدة إلى هذه الأبعاد الحالية (كالرؤية المستقبلية، الحدس، الإبداع) في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس عند مستوى معنوية  $\text{Sig}=0.05$ .

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى معنوية 0.05.

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار T في حالة عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويصلح هذا الإختبار لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كما تم إستخدام إختبار التباين الأحادي Anova لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويصلح هذا الإختبار لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر، حيث يتم إختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

#### - إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

➤ **فرضية العدم  $H_0$** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.

#### الجدول رقم (16): نتائج إختبار T لفرق المتوسطات تعزى لمتغير الجنس

محاور الدراسة	الجنس	المجتمع	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	خطا المتوسط العام
الذكاء الاستراتيجي	ذكر	18	3.6285	0.68515	-0.667	0.343	0.16149
	أنثى	22	3.7642	0.60163	-0.658		0.12827
الإبداع التنظيمي	ذكر	18	3,4028	0,60794	-1.183	0.353	0,14329
	أنثى	22	3,6278	0,59056	-1.180		0,12591

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول نتائج إختبار T لفرق المتوسطات، وهي موضحة كالتالي:

- قيمة المعنوية بالنسبة لمتغير الجنس على إجابات العينة على محور الذكاء الإستراتيجي تساوي 0.343 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم  $H_0$  بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس على إجابات عينة الدراسة على محور الذكاء الإستراتيجي.

- قيمة المعنوية بالنسبة لمتغير الجنس على إجابات العينة على محور الإبداع التنظيمي تساوي 0.353 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم  $H_0$  بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس على إجابات عينة الدراسة على محور الإبداع التنظيمي، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن ممارسة الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي متاح للجميع ولكافة موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بغض النظر عن جنسهم "أي لا يوجد تمييز" بمعنى أن كلا الجنسين أجابوا بموضوعية وبوجهة نظر متقاربة لا علاقة لها بنوع الجنس.

#### - إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

➤ **فرضية العدم  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير

#### العمر

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.775	0.369	0.157	03	0.470	بين المجموعات	المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي
		0.425	36	15.294	داخل المجموعات	
			39	15.764	التباين الكلي	
0.512	0.781	0.287	03	0.862	بين المجموعات	المحور الثاني: الإبداع التنظيمي
		0.368	36	13.246	داخل المجموعات	
			39	14.108	التباين الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

■ تظهر قيم مستوى المعنوية حسب جدول تحليل التباين الاحادي كما يلي:

- قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لمتغير العمر على المحور الاول المتعلق بالذكاء الإستراتيجي تساوي 0.775 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي تقبل فرضية العدم  $H_0$  بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للعمر على إجابات عينة الدراسة.

- قيمة مستوى المعنوية لمتغير العمر على المحور الثاني المتعلق بالإبداع التنظيمي تساوي 0.512 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي تقبل فرضية العدم  $H_0$  بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للمؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة. بمعنى أن العمر لا يؤثر في اجابات الموظفين فالجميع أحاب بموضوعية ووجهة نظر متقاربة لا علاقة لها بالعمر بل تتعلق فقط فيما تراه متوفر من أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي لدى مؤسستهم.

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05.

➤ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في إجابات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير

المؤهل العلمي

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.624	0.477	0.198	02	0.397	بين المجموعات	المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي
		0.415	37	15.367	داخل المجموعات	
			39	15.764	التباين الكلي	
0.126	2.192	0.747	02	1.494	بين المجموعات	المحور الثاني: الإبداع التنظيمي
		0.341	37	12.614	داخل المجموعات	
			39	14.108	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

تظهر قيم مستوى المعنوية حسب جدول تحليل التباين الاحادي كما يلي:

- قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي على المحور الاول المتعلق بالذكاء الإستراتيجي تساوي 0.624 و هي أكبر من 0.05 و بالتالي تقبل فرضية العدم  $H_0$  بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للمؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة.

- قيمة مستوى المعنوية لمتغير المؤهل العلمي على المحور الثاني المتعلق بالإبداع التنظيمي تساوي 0.126 و هي أكبر من 0.05 و بالتالي تقبل فرضية العدم  $H_0$  بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للمؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة. وهذا يدل على أن العينة كانت من فئة الاطارات بمختلف مستواهم الدراسي (متفاوتون فقط في التكوين).

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

➤ فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 0.05.

➤ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير

الخبرة المهنية

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.504	0.796	0.327	03	0.980	بين المجموعات	المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي
		0.411	36	14.783	داخل المجموعات	
			39	15.764	التباين الكلي	
0.416	0.974	0.353	03	1.059	بين المجموعات	المحور الثاني: الإبداع التنظيمي
		0.362	36	13.049	داخل المجموعات	
			39	14.108	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

■ تظهر قيم مستوى المعنوية حسب جدول تحليل التباين الاحادي كما يلي:

- قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية على المحور الاول المتعلق بالذكاء الإستراتيجي تساوي 0.504 و هي أكبر من 0.05 و بالتالي تقبل فرضية العدم  $H_0$  بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة المهنية على إجابات عينة الدراسة.

- قيمة مستوى المعنوية لمتغير المؤهل العلمي على المحور الثاني المتعلق بالإبداع التنظيمي تساوي 0.416 وهي أكبر من 0.05 و بالتالي تقبل فرضية العدم  $H_0$  بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة المهنية على إجابات عينة الدراسة، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين سواء كانوا من ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة قد يحصلون على المعلومات بشكل أفضل بحكم الصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم "هذا ما دلت عليه المقابلة"، فالذكاء الإستراتيجي متاح للجميع دون فارق بينهم، بالإضافة إلى قدرتهم على إتخاذ القرارات الخاصة بإحداث الإبداع التنظيمي بحكم تجاربهم السابقة في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس.

- من نتائج إختبار الفرضيات الفرعية التالية نستنتج أن الفرضية الرئيسية الثالثة غير محققة يعني أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى معنوية  $Sig= 0.05$

#### الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

من خلال تحليل بيانات استبيان الدراسة في محاولة معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس، وبتابع الإحصاء الوصفي في تحديد مستويات متغيرات الدراسة والإحصاء الإستدلالي في تحليل وإختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تحليلها ومناقشتها كالآتي:

- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: تفسر نتائج هذه الفرضية انه يوجد ممارسة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس، مما يدل على أن المؤسسة تسعى للتطوير وتحقيق التميز.

- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

➤ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: رغم أن المؤسسة توفر آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها وتشجع على العمل كفريق كفو، إلا أن ذلك لوحده لا يعد كافيا، فحسب الدراسات الإحصائية لم يكن لبعد الاستشراف أثر على الإبداع التنظيمي.

➤ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج هذه الفرضية انه لا يوجد تأثير إحصائي لبعد تفكير النظم على الإبداع التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر، أي أن هذه الأخيرة تقوم بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها إضافة إلى طبيعة مؤسسة إتصالات الجزائر الإحتكارية كونها الوحيدة في مجالها مما يجعلها تكتفي بما لديها من أفكار.

➤ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: تعمل إتصالات الجزائر على تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية وتعزيز الشراكات في مجال البحث والتطوير من أجل تطوير خدماتها ولكن مع هذا تبقى غير كافية كممارسة من ممارسات الذكاء الإستراتيجي وهذا ما جعلها ذات دور ضعيف لا يؤثر إحصائيا على الإبداع التنظيمي.

➤ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت نتائج هذه الفرضية أنه يوجد تأثير إحصائي لبعد الدافعية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر، وذلك راجع لأنها تعتمد على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين وتقديم أنواع متعددة من الحوافز لتدعيمهم وتحفيزهم دائما.

- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: من خلال نتائج هذه الفرضية وجدنا أن المتغيرات الديمغرافية الشخصية لا توجد لها فروق إحصائية حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي، مما يدل على أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية واحدة لجميع فئات موظفيها ولا يوجد فرق بينهم.

المطلب الثالث: عرض وأجوبة المقابلة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي تسعى إلى جمع المعطيات الخاصة بالظاهرة من أرض الواقع، فقد إستخدمنا المقابلة كأداة لجمع البيانات.

من خلال إجراءنا للمقابلة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس، تقدمنا إلى مصلحة الموارد البشرية وتحدثنا مع مسؤول قسم التسيير.

➤ أسئلة المقابلة:

- 1 - هل تستقرئ مؤسستكم المستقبل بإتجاه يطور استراتيجيات على المدى البعيد؟  
صرح المسؤول: نعم توجد وذلك في المديرية العامة حيث هناك خلية تقوم بذلك من أجل الدخول في منافسة مع مؤسسات أخرى وتحاول دائما أن يكون التجديد بالنسبة لشيئين الهيكل التنظيمي أو نوعية المنتج الذي تروجه.
- 2 - هل تستقرئ المؤسسة المستقبل عند إتخاذ القرارات في المؤسسة؟  
صرح المسؤول: بالطبع وذلك بعد دراسة جيدة من طرف المختصين بهذا المجال.
- 3 - هل يساعد الإستشراق مؤسستكم في مواجهة التغيرات المستقبلية لإتخاذ القرار؟  
صرح المسؤول: نعم وذلك بحكم العلاقات مع الدول الأخرى مثل: نسبة تدفق الأنترنت وال 4G و 5G.
- 4 - هل مؤسستكم تعمل في ظل نظام موحد متناسق ومتربط الأجزاء؟  
صرح المسؤول: أكيد حيث هناك شبكة تربط بين جميع الموظفين وتسهل عليهم الحصول على المعلومة.
- 5 - هل تعمل مؤسستكم على إبتكار استراتيجيات لتجاوز المشكلات المعقدة؟  
صرح المسؤول: تعمل على إبتكار الاستراتيجيات حيث هناك دائما تجديد وتغيير في المؤسسة.
- 6 - هل تعمل مؤسستكم بتحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصل عواملها عن البعض الأخر؟  
صرح المسؤول: ذلك حسب طبيعة المشكلة التي تواجهها المؤسسة حيث هناك مشكلات تستوجب فيها الفصل وأخرى لا كما أن هناك اشخاص مختصين في ذلك.
- 7 - هل الشراكة تفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها؟  
صرح المسؤول: بالطبع مثل الشراكة التي تقوم بها المؤسسة مع الدولة الصينية في إستيراد les modems و les câbles.
- 8 - هل شراكتكم مع المؤسسة الصينية زادت من أرباح مؤسستكم؟  
صرح المسؤول: نعم حيث ساهمت بنسبة كبيرة في ذلك.
- 9 - هل لديكم استراتيجية محددة لتطوير شراكتكم مع مؤسسات أخرى؟  
صرح المسؤول: لا بل تملك عدة استراتيجيات وذلك حسب احتياجاتها.
- 10 - هل تتبع مؤسستكم سياسة تحفيز العاملين من خلال مكافأتهم بمنحهم حوافر متنوعة؟  
صرح المسؤول: بالطبع حيث هناك منح فردية ومنح جماعية.
- 11 - هل تعتمد المؤسسة على برامج التدريب والتكوين لتطوير مهارات العاملين؟

صرح المسؤول: نعم وهو أكثر مجال ناشط في هذه السنوات، والتكوين يكون من أول إطار إلى آخر إطار وأي شيء جديدة يقومون بالتكوين عليه وأصبحوا يستطيعون التكوين محليا.

➤ تحليل أجوبة المقابلة:

#### 1 - إستنتاج السؤال (1.2.3):

نستنتج ان المؤسسة تعتمد على الإستشراف من أجل التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة وتمكينها من إتخاذ القرارات المناسبة وهذا راجع إلى سعي المؤسسة للتطوير وترويج منتوجاتها.

#### 2 - إستنتاج السؤال (4.5.6):

نستنتج أن المؤسسة تعتمد على تفكير النظم من أجل توفير الفرص للأفراد في المشاركة وتوفير وسائل إتصال حديثة بغية التجديد والتغيير وهذا راجع لطبيعة المؤسسة لأنها مؤسسة ذات أسهم.

#### 3 - إستنتاج السؤال (7.8.9):

نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الشراكة من أجل زيادة الأرباح وتحقيق الأهداف وإنشاء إستراتيجية أعمال ناجحة حيث من خلالها اكتسبت المؤسسة ميزة على المستوى المحلي.

#### 4 - إستنتاج السؤال (10.11):

نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الدافعية من أجل تحفيز الموظفين وتحقيق التميز حيث لاقى هذا العنصر إهتماما كبيرا في المؤسسة.

ومن خلال تحليل إجابات المقابلة يتضح لنا أن مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس تقوم بممارسة أبعاد الذكاء الإستراتيجي وهذا ما يحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس، وكذا الهيكلية الإدارية التي تدار وفقها، ولقد إعتمدنا على المقابلة والإستبيان في جمع معلومات الدراسة الميدانية وقمنا بتوزيع الإستبيان على موظفي المؤسسة حيث يحتوي هذا الإستبيان على ثلاث محاور أساسية (محور البيانات الشخصية، محور الذكاء الإستراتيجي، محور الإبداع التنظيمي)، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: ما أثر الذكاء الإستراتيجي من خلال (الإستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) على الإبداع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بسوق أهراس؟، وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى نتائج أهمها: وجود علاقة إرتباط بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي وإثبات وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للموظف المحيبي.

# الخاتمة العامة



بناء على ما تم عرضه في هذه المذكرة، يمكن الإستنتاج بأن الذكاء الإستراتيجي يمثل عاملا أساسيا في تحقيق الإبداع التنظيمي، وذلك بفضل القدرة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل دقيق وتحويلها الى أفكار وإستراتيجيات ملموسة وقابلة للتطبيق، وبالتالي يمكن للمؤسسات تحقيق تطورات كبيرة في الأداء والنتائج، وتعزيز قدراتها التنافسية في السوق.

ومن أجل تطبيق الذكاء الإستراتيجي بنجاح يتطلب ذلك الإهتمام بالعديد من الجوانب الحيوية، مثل توفير الموارد اللازمة وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توظيف الكفاءات البشرية المناسبة وإستخدام التقنيات والأدوات الحديثة المتاحة.

ولذلك يمكن القول بأن الذكاء الإستراتيجي يشكل أساسا حاسما لتحقيق النجاح والتميز التنظيمي في الوقت الحالي، وسيستمر بالتأثير على الشركات والمؤسسات في المستقبل.

في نهاية البحث وضمن هذه الخاتمة توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية توصلنا إليها بعد اختبار الفرضيات الموضوعية في مقدمة الدراسة وكذلك جملة من الإقتراحات.

**1. نتائج الدراسة:** توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال القسم النظري والتطبيقي، وهذه النتائج جاءت كما يلي:

### 1.1. نتائج الجانب النظري:

- الذكاء الإستراتيجي من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الإستراتيجية؛
- يعد الذكاء الإستراتيجي أداة تستهدف الحصول على المعلومات ومعالجتها لتصبح مفيدة يتم إستخدامها في إتخاذ القرارات وهو صفة تميز الإداريين؛
- الذكاء الإستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته يساهم بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بالإبداع التنظيمي؛
- العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- جاءت العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي علاقة طردية حيث أن المؤسسة تستثمر ذكاء عاملها والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال إستغلال مبدعيها في وضع إبداعات جديدة.

### 2.1. نتائج الجانب الميداني:

- المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتوظيف على أساس الشهادة وذلك راجع لمتطلبات الوظائف الإدارية وطبيعتها في هذه المؤسسة؛
- المؤسسة توفر دورات تكوينية التي تعتبر أسلوب تحفيز للموظفين لتنمية قدراتهم في مجال تخصصهم؛
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية؛
- توجد ممارسة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإستشراف على الإبداع التنظيمي؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفكير النظم على الإبداع التنظيمي؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الشراكة على الإبداع التنظيمي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الدافعية على الإبداع التنظيمي؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

### 2. التوصيات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقدم التوصيات التالية:
- ضرورة تعزيز إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس بأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) وذلك لتمكينها من تحقيق الإبداع التنظيمي؛
  - إستخدام عمليات الإستشراف والمسح البيئي لتحديد المسارات التنافسية المستقبلية وتشخيص الفرص المستقبلية للمؤسسة بطرق علمية وبحثية تستند إلى مبادئ الذكاء الإستراتيجي.
  - تفعيل بعد الشراكة وإقامة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات لها دور بارز سواء كانت دولية أو أجنبية من أجل الإستفادة من تجاربهم وخبراتهم؛

- الإستغلال الأمثل للمورد البشري الذي يعتبر عنصر أساسي؛
- ينبغي على مؤسسة إتصالات الجزائر التعرف على أهم الفوائد التي يقدمها الذكاء الإستراتيجي وأهم المجالات التي يمكن أن توظف هذه الفوائد فيها وتحقق أهدافها؛
- ضرورة تمكين العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال فسح المجال لهم وتوسيع إدراكهم ومعرفتهم لدعم قدراتهم الإبتكارية وليكونوا قادرين على إتخاذ القرار لحل المشكلات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

### 3. آفاق الدراسة:

- وفي ختام هذا العمل المتواضع الذي نأمل ان يكون مرجعا يضاف إلى ما تزخر به المكتبة المركزية الجامعية يمكن أن نقترح بعض المواضيع والتي تتمثل فيما يلي:
- الإستشراق ومدى تأثيره في تعزيز فعالية الإبداع التنظيمي؛
  - مساهمة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية.



# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم:

ثانياً: الكتب:

1. إبراهيم محمد المغازي، في سيكولوجية الإبداع إبداع عبقرية وعبقرية الإبداع، الطبعة 01، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2015.
2. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة 01، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2012.
3. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2012.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010.
5. حكمت رشيد سلطان، إدارة الإنتاج والعمليات (نظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة CIMS)، الطبعة 01، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2021.
6. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011.
7. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2015.
8. عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة 01، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 1999.
9. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 01، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2014.
10. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 01، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2015.
11. علي سويلم الحازي، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الطبعة 01، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2021.
12. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 03، دار الحامد، عمان، سنة 2009.

13. لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011.
14. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الطبعة 01، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، سنة 2020.
15. محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 01، دار ديونو للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
16. محمد جاسم ولي العبيدي، باسم محمد العبيدي والاء محمد العبيدي، الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، الطبعة 01، دار ديونو للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.
17. محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة 01، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2020.
18. منال احمد البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، سنة 2015.
- ثانيا: أطروحات ومذكرات الماجستير:
19. أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 68.
20. أسيل نظام سالم غنيم، الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة الإستراتيجية، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، سنة 2021.
21. انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11، سنة 2006.
22. إيمان عبد الرزاق محمد بوزيد، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، سنة 2012.
23. أيمن عبد العال مبارز، نهي مجدي كامل شعراوى وأحمد يحي محمد، تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 21، العدد 04، سنة 2020.

24. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2016.
25. بوراد امير، مراكشي محمد لمين، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، سنة 2020.
26. تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، سنة 2015.
27. توفيق زايد محمد الرقب، التأثير المعدل للذكاء الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والرشاقة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، المجلد 06، العدد 44، سنة 2022.
28. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، شعبة إدارة أعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، سنة 2009.
- ثالثاً: المجالات:
29. جميلة بختي، مهدي بوشطارة، أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، سنة 2021.
30. جيلالي بمار، أبو بكر صيتي، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، سنة 2020.
31. حسام صايل القاضي، سامر عبد المجيد البشابشة، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ظن سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 37، العدد 05، سنة 2022.
32. حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2018.
33. خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المملكة العربية السعودية، المجلد 02، العدد 05، سنة 2016.

34. خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، عين الدفلى، الجزائر، المجلد 02، العدد 17، سنة 2017.
35. خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الإقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 03، سنة 2017.
36. دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، سنة 2020.
37. رابح مرواني، أثر نظم المعلومات المعالجة أليا على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2021.
38. راشد غازي الهويل العتيبي، أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية دراسة ميدانية في جامعة الشقراء، المملكة العربية السعودية، المجلد 12، العدد 02، سنة 2021.
39. ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، مي عبد الرحمان منصور السلطان، أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد غير منشور، العدد 35.
40. رحمون رزيقة ومنصور عبد القادر وقشوط إلياس، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، سنة 2019.
41. زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مجلة جامعة البيضاء، الجمهورية اليمنية، المجلد 02، العدد 02، سنة 2020.
42. سامر أحمد قاسم علي كنعان وآخرون، دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 40، العدد 04، سنة 2018.
43. سعدون حمود جثير واخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، جامعة الأنبار، بغداد، العراق، سنة 2013.

44. سمية بروبي، دور الإبداع في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2011.
45. شان عصمت محمد، دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في عدد من الكليات الحكومية في مدينة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق، المجلد 08، العدد 04، سنة 2020.
46. شمس ضيات خلفاوي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، جامعة عنابة، الجزائر، سنة 2013.
47. طارق توفيق المصري وعلي فرح احمد فرح، دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الإستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 03، سنة 2019.
48. طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان الجزائر، سنة 2018.
49. عادل بوجان، محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03 جزء 02، سنة 2019.
50. علي عبد الحسين حمدي العامري، دور الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الاسمنت في العراق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، سنة 2018.
51. عمرو مصطفى محمد حسين، أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمائية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، سنة 2019.
52. غراز الطاهر، دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات عرض تحليلي، مجلة الراصد العلمي "مجلة علمية دولية محكمة"، وهران، الجزائر، المجلد 08، سنة 2021.
53. فراس رحيم يونس العزاوي، تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 22، العدد 90، سنة 2016.

54. قوبع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، شعبة إدارة الافراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2017.
55. لبوز إلياس، دور الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسولوجيا بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، شعبة العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر . بسكرة . الجزائر، 2017.
56. مجد صقور، قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 33، العدد 01، سنة 2017.
57. محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2018.
58. محمود شكر محمد، تحديد أهداف الذكاء الإستراتيجي لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري "مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة"، العدد 58، سنة 2019.
59. محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 13.
60. نادية عبد الخالق رمضان بكر، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 07، العدد 02، سنة 2012.
61. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، سنة 2012.
62. ندى عمر عبد الله أبو عيادة، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، سنة 2016.
63. نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة بابل، المجلد 23، العدد 03، سنة 2015.

64. نواف نهار سليم طبيشات، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 03، سنة 2020.
65. هاشم صلاح عاشور السرسك، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة للحصول على درجة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، سنة 2020.
66. الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، سنة 2021.
67. يحي زكريا الصعوب، محمد مفضي الكساسبة، الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، سنة 2021.
68. يسرى قاسم طالب، الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي، مجلة أبحاث الذكاء، المجلد 15، العدد 31، سنة 2021.
- رابعا: الملتقيات والمؤتمرات:
69. أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، سنة 2011.
70. شريف غياط، زدوري أسماء، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، سنة 2010.
71. علي فلاح الزغبي، إبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، سنة 2010.
72. مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم في المؤتمر الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس فلسطين، سنة 2006.

خامسا: المواقع الالكترونية:

73. عاطف مظهر، الإبداع، موقع موهبون، <https://www.mawhapon.net>، تاريخ 17 مارس 2023، سا 16:16.

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية:

74. Benjamine. P et al, "**Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions**", Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August 2000 .

75. Celik. A, Iraz. R, **The Effects of Employee Empowerment, Applications on Organizational creativity and Innovativeness in Enterprises : the case of oiz**, European scientific Journal, Vol 10, No10, Faculty of Economics & Administrative science, turkey, 2014 .

76. Cetisme, **Economic Intelligence, a guide for beginners and practitioners**, European commission, 2002 .

77. ISAAC. H, **utilisation d'internet pour la veille stratégique : facteur déterminant des pratiques des entreprises françaises**. ([Http/www.dauphine.fr. /crêpa/Articles/Henri Issac/H laim 2003](http://www.dauphine.fr/~crêpa/Articles/Henri%20Issac/H%20laim%202003)), consulté le 07/03/2013.

78. Leibowitz. J," **Strategic Intelligence: business intelligence competitive intelligence and Know ledge management**", Auerbach publication, Taylor & Francis, Boca Roton New York, 2006 .

79. Martre. H, et al, **Intelligence économique et Stratégique des entreprises**, Rapport Martre, France, février 2014.

80. Mc Dowell, D, "**Strategic Intelligence & Analysis: guidelines on Methodology & Applications**", The Intelligence Stady Center, 1997.

81. Mechael. M,"strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change» performance improvement, vol 50, N°3, March, 2011.

82. Waters. T, "**Introduction to strategic Intelligence**", Gia white paper, Global Intelligence Alliance, Finland, 2004.



الملاحق



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير

ملحق رقم 01:

تخصص: إدارة اعمال

## استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر أكاديمي

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة، تحية طيبة، أما بعد:

في إطار إعداد بحث بعنوان:

### "أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية -"

والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، يشرفني أن أضع في متناولكم هذه الاستمارة الهادفة إلى جمع المعلومات المتعلقة برأيكم الشخصي حول الموضوع، وأود منكم المشاركة في اثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة في الاستبيان بشكل كامل وبدقة وموضوعية لمساعدتنا على تحقيق اهداف الدراسة،

نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

ملاحظة: الرجاء الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام على تعاونكم في إنجاز هذا البحث.

الطالبتان: - بوكحيللي فريال - بن حاب الله ليندة الأستاذ المشرف: أ/د. بوفاس الشريف

السنة الجامعية: 2022-2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

من 20 سنة الى 30 سنة  من 31 سنة الى 40 سنة

من 41 سنة الى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

جامعي  دراسات عليا

تكوين مهني

4- الخبرة المهنية:

من 1 الى 10 سنة  من 11 الى 20 سنة

من 21 الى 30 سنة  من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

### المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	- يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل.					
02	- تستفيد إدارة مؤسستكم من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.					
03	- تشجع مؤسستكم الاعتماد على فريق عمل كفؤ ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات اتجاه المنافسة في المستقبل.					
04	- تتابع إدارة مؤسستكم عن كثب اخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.					
05	- تقوم إطارات المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها.					
06	- تعتمد إدارة مؤسستكم على طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي.					
07	- تعمل المؤسسة جاهدة على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل.					
08	- تعمل المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.					
09	- تسعى إدارة مؤسستكم لإقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المنافسة محليا وإقليميا للانفتاح على العالم الخارجي.					
10	- تميل إدارة مؤسستكم الى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع مؤسسات أخرى.					

					11	- تهتم المؤسسة بتعزيز الشراكات في مجال البحث والتطوير من أجل تطوير خدماتها المقدمة للفئات المستهدفة.
					12	- تعمل التحالفات الاستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية.
					13	- يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات.
					14	- تعتمد مؤسستكم على أنواع متعددة من الحوافز (مادية ومعنوية) لدعم وتحفيز الموظفين دائماً.
					15	- تشجع إدارة مؤسستكم التفاعل بين العاملين وحثهم على العمل بروح الفريق.
					16	- تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين.

المحور الثاني: الابداع التنظيمي

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	- يشعر موظفو مؤسستكم بان لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل.					
02	- تحرص المؤسسة على تصميم عمليات إنتاجية جديدة بشكل مستمر.					
03	- يبتعد موظفو مؤسستكم عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.					
04	- تسعى المؤسسة للحصول على براءة اختراع تمكنها من الحصول على منتجات متطورة.					
05	- تحرص مؤسستكم على تعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.					

					06	المرونة - يستطيع موظفو مؤسستكم تحليل الأمور من عدة زوايا قبل الحكم عليها.
					07	- تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير رد الفعل المناسب وفقا لطبيعة الموقف.
					08	- تعمل مؤسستكم على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
					09	- يمتلك موظفو المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل.
					10	- تعمل مؤسستكم على زيادة فرص الابداع لموظفيها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
					11	- لدى موظفي المؤسسة القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف.
					12	- تمتلك مؤسستكم القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					13	- تشجع المؤسسة موظفيها على خوض الاعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق.
					14	- يقترح الموظفون أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك.
					15	- يتحمل موظفو المؤسسة مسؤولية ما يقومون به من اعمال ولديهم استعداد لمواجهة النتائج.
					16	- تشجع مؤسستكم على تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.

الملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المحكمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان المعنون ب : اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي

الرقم	اسم و لقب الأستاذ المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الامضاء
01	محمود بن	أستاذ	إدارة أعمال	
02	طاهية فاطمة الزهراء	أستاذة	إدارة أعمال	
03	جابر كودي	أستاذ محاضر	إدارة الأعمال	
04	معيوق كدي	أستاذ	إدارة أعمال	

الملحق رقم 03: معامل الثبات الفاكرونيباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	16

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	16

الثبات الكلي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	32

الملحق رقم 04: معامل الارتباط لبيرسون

**Corrélations**

		Y	a	b	c	d
Y	Corrélation de Pearson	1	,629**	,697**	,594**	,776**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
a	Corrélation de Pearson	,629**	1	,759**	,472**	,567**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,000	,002	,000
	N	40	40	40	40	40
b	Corrélation de Pearson	,697**	,759**	1	,434**	,668**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000		,005	,000
	N	40	40	40	40	40
c	Corrélation de Pearson	,594**	,472**	,434**	1	,504**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,002	,005		,001
	N	40	40	40	40	40
d	Corrélation de Pearson	,776**	,567**	,668**	,504**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		X	Y
X	Corrélacion de Pearson	1	,818**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	40	40
Y	Corrélacion de Pearson	,818**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: البيانات الشخصية

**الجنس**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	45,0	45,0	45,0
انثى	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**العمر**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 سنة الى 30 سنة	4	10,0	10,0	10,0
من 31 سنة الى 40 سنة	20	50,0	50,0	60,0
من 41 الى 50 سنة	9	22,5	22,5	82,5
من 51 سنة فأكثر	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**المؤهل العلمي**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جامعي	29	72,5	72,5	72,5
دراسات عيا	7	17,5	17,5	90,0
تكوين مهني	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 1 الى 10 سنة	10	25,0	25,0	25,0
من 11 الى 20 سنة	19	47,5	47,5	72,5
من 21 الى 30 سنة	8	20,0	20,0	92,5
من 31 الى 40 سنة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: الوسيط الحسابي والانحراف المعياري

المحور الأول "الذكاء الإستراتيجي"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل	40	3,5500	1,08486
تستفيد إدارة مؤسستكم من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية	40	3,8750	,85297
تشجع مؤسستكم الاعتماد على فريق عمل كفؤ ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات اتجاه المنافسة في المستقبل	40	3,6500	1,05125
تتابع إدارة مؤسستكم عن كثب اخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها	40	4,1500	,80224
تقوم اطارات المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها	40	3,5250	,93336
تعتمد إدارة مؤسستكم على طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي	40	4,0000	,87706
تعمل المؤسسة جاهدة على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل	40	3,8250	,90263
تعمل المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	40	3,7250	,90547
تسعى إدارة مؤسستكم لإقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المنافسة محليا وإقليميا للانفتاح على العالم الخارجي	40	3,3000	1,15913
تميل إدارة مؤسستكم الى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع مؤسسات أخرى	40	3,4500	1,06096
تهتم المؤسسة بتعزيز الشراكات في مجال البحث والتطوير من أجل تطوير خدماتها المقدمة للفئات المستهدفة	40	3,4750	1,01242
تعمل التحالفات الاستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية	40	3,7750	1,04973
يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات	40	3,2750	1,06187
تعتمد مؤسستكم على أنواع متعددة من الحوافز (مادية ومعنوية) لدعم وتحفيز الموظفين دائماً	40	3,8250	1,08338
تشجع إدارة مؤسستكم التفاعل بين العاملين وحثهم على العمل بروح الفريق	40	3,7750	,94699
تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين	40	4,0750	,91672

X	40	3,7031	,63576
N valide (liste)	40		

## المحور الثاني "الإبداع التنظيمي"

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يشعر موظفو مؤسستكم بان لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل	40	3,3000	1,01779
تحرص المؤسسة على تصميم عمليات إنتاجية جديدة بشكل مستمر	40	3,5750	1,00989
يبتعد موظفو مؤسستكم عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	40	3,4000	1,05733
تسعى المؤسسة للحصول على براءة اختراع تمكنها من الحصول على منتجات متطورة	40	3,2500	1,08012
تحرص مؤسستكم على تعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية	40	3,7250	1,06187
يستطيع موظفو مؤسستكم تحليل الأمور من عدة زوايا قبل الحكم عليها	40	3,7250	,84694
تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير رد الفعل المناسب وفقا لطبيعة الموقف	40	3,7750	,73336
تعمل مؤسستكم على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	40	3,7750	1,09749
يمتلك موظفو المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل	40	3,5000	1,06217
تعمل مؤسستكم على زيادة فرص الإبداع لموظفيها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم	40	3,5500	1,13114
لدى موظفي المؤسسة القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف	40	3,5500	,93233
تمتلك مؤسستكم القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	40	3,7250	,98677
تشجع المؤسسة موظفيها على خوض الاعمال التي تنسم بالمخاطرة بهدف التفوق	40	2,9750	1,02501
يقترح الموظفون أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك	40	3,3000	1,04268
يتحمل موظفو المؤسسة مسؤولية ما يقومون به من اعمال ولديهم استعداد لمواجهة النتائج	40	3,5750	1,05945
تشجع مؤسستكم على تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	40	3,7250	,98677
Y	40	3,5266	,60146
N valide (liste)	40		

الملحق رقم 07: اختبار فرضيات الدراسة

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,595	,329		1,809	,079

a	,073	,112	,095	,651	,519
b	,176	,127	,218	1,384	,175
c	,156	,078	,220	1,998	,054
d	,387	,108	,466	3,573	,001

a. Variable dépendante : Y

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,839 <sup>a</sup>	,704	,670	,34528

a. Prédicteurs : (Constante), d, c, a, b

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,936	4	2,484	20,835	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	4,173	35	,119		
	Total	14,108	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), d, c, a, b

#### T TEST

##### Statistiques de groupe الجنس

ما هو جنس المستجيب؟	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X ذكر	18	3,6285	,68515	,16149
X انثى	22	3,7642	,60163	,12827

##### Statistiques de groupe

ما هو جنس المستجيب؟	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y ذكر	18	3,4028	,60794	,14329
Y انثى	22	3,6278	,59056	,12591

##### ANOVA العمر

X	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,470	3	,157	,369	,776
Intragroupes	15,294	36	,425		
Total	15,764	39			

**ANOVA**

Y	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,862	3	,287	,781	,512
Intragruppes	13,246	36	,368		
Total	14,108	39			

**ANOVA المؤهل العلمي**

X	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,397	2	,198	,477	,624
Intragruppes	15,367	37	,415		
Total	15,764	39			

**ANOVA**

Y	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,494	2	,747	2,192	,126
Intragruppes	12,614	37	,341		
Total	14,108	39			

**ANOVA الخبرة المهنية**

X	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,980	3	,327	,796	,504
Intragruppes	14,783	36	,411		
Total	15,764	39			

**ANOVA**

Y	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,059	3	,353	,974	,416
Intragruppes	13,049	36	,362		
Total	14,108	39			



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



ملحق رقم 08: استمارة المقابلة

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

المؤسسة :

اتصالات الجزائر وكالة س/هـ

تاريخ المقابلة:

17 افريل 2023

## الأسئلة:

### 1 - الاستشراق:

- هل تستقرئ مؤسستكم المستقبل باتجاه يطور استراتيجيات على المدى البعيد؟
- هل تستقرئ المؤسسة المستقبل عند إتخاذ القرارات في المؤسسة؟
- هل يساعد الاستشراق مؤسستكم في مواجهة التغيرات المستقبلية لإتخاذ القرار؟

### 2 - تفكير النظم:

- هل مؤسستكم تعمل في ظل نظام موحد متراكم متناسق ومتربط الأجزاء؟
- هل تعمل مؤسستكم على ابتكار إستراتيجيات لتجاوز المشكلات المعقدة؟
- هل تعمل مؤسستكم بتحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصل عواملها عن البعض الأخر؟

### 3 - الشراكة:

- هل الشراكة تفيّد المؤسسة في تحقيق أهدافها؟
- هل شراكتكم مع المؤسسة الصينية زادت من أرباح مؤسستكم؟
- هل لديكم إستراتيجية محددة لتطوير شراكتكم مع مؤسسات أخرى؟

### 4 - الدافعية:

- هل تتبع مؤسستكم سياسة تحفيز العاملين من خلال مكافأهم بمنحهم حوافز متنوعة؟
- هل تعتمد المؤسسة على برامج التدريب والتكوين لتطوير مهارات العاملين؟