



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة باتيميتال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:
الأستاذ: سعيد طيب

إعداد الطالبين:
* كلادي عبد النور
* بن رابح اسلام

لجنة المناقشة مشكلة من السادة الأعضاء الآتية أسماؤهم:

رئيسا

الدكتور (ة):

مشرفا ومقررا

الدكتور: سعيد طيب

ممتحنا

الدكتور (ة):

السنة الجامعية : 2021-2022

إهداء

إن الحمد لله بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد بن عبد الله وبعد: إلى من قال فيهما عز وجل ﴿ و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ الآية (24) سورة الإسراء .

إلى قرة عيني وموجة قلبي، ربيع أيامي، أمي الغالية رحمها الله
وجعل مثواها جنات النعيم

كما أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي
ويحزن بحزني رمز الأبوة...أبي الغالي أطال الله في عمره
مهما أطلت في الثناء عليكما لن أبلغ المعشار من حقكما
فحسبي رضاكما

كما أهدي هذا العمل إلى رفيق دربي الذي لم يبخل عليا بمساعدته في سبيل إكمال هذا العمل
كما أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي الأعزاء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي التي قطفتها من شجرة العلم والمعرفة خلال الحياة العلمية

فشكرا لكم جميعا وجزاهم الله كل خير

اسلام

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي، إلى شموع

البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي.

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن حذا حذو هذا الدرب.

إلى الجزائر.

أهدي ثمرة هذا الجهد

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وأهداني

محمد النور

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

﴿إِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رِيبُكُمْ لَمَّا لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ سورة إبراهيم الآية (07)

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾ رواه مسلم.

نتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذنا القدير: الدكتورة " سعيد طيب "

المشرف على بحثنا هذا الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة وعمال " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

بجامعة " الجبالي بونعامة " بخميس مليانة" لما لهم من فضل قليل كان أو كبير.

كما لا ننسى جميع الأصدقاء والطلبة الذين ساعدونا من بعيد أو من قريب في إعداد هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

اسلام، عبد النور

الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الابداع التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، وتكونت عينة الدراسة من 80 عامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث للوصول إلى النتائج والتي كانت كالآتي: يؤثر الابداع التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لذا أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات والوحدات بالإبداع التنظيمي؛
 - المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي المتواجد بالمؤسسة والعمل على تعزيزه؛
 - وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
- الكلمات المفتاحية:** ابداع تنظيمي، أهداف استراتيجية، عمال، مؤسسة.

Abstract.

This study aimed to identify the impact of organizational creativity on the strategic objectives of the Batimital Foundation in Ain Defla, and the study sample consisted of 80 workers, and used the descriptive analytical approach and the interview in the research to reach the results, which were as follows: A statistically significant relationship between organizational creativity and the strategic objectives of the institution, so the study recommended:

The necessity for the officials of institutions and units to pay attention to organizational creativity;

Maintaining the level of organizational creativity in the institution and working to enhance it;

- Develop a strategy based on accurate criteria to identify the creative and talented.

Key words: organizational creativity, strategic goals, workers, institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر و عرفان.
	إهداء.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ-ث	مقدمة.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.	
05	تمهيد.
06	المبحث الأول: التأصيل النظري للإبداع التنظيمي.
06	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي.
09	المطلب الثاني: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته.
10	المطلب الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي.
12	المبحث الثاني: دراسة نظرية حول الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
12	المطلب الأول: مدخل عام إلى الفكر الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية.
18	المطلب الثاني: المراحل التسييرية للاستراتيجية ونماذج التحليل الاستراتيجي.
22	المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
24	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث.
24	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة.
28	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
30	خلاصة.
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للإبداع التنظيمي وأثره على الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة باتيميتال	
31	تمهيد.
32	المبحث الأول : بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.
32	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الإقتصادية BATIMITAL.
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و وظائف مؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى.
42	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
42	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.
43	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

45	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.
53	خلاصة.
55	خاتمة.
60	المراجع.
63	الملاحق.

قائمة الجداول

أولاً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
42	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.	1-2
43	سلم ليكارت الخماسي.	2-2
45	مقياس ألفا كرومباخ.	3-2
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.	4-2
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	5-2
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	6-2
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	7-2
48	تحليل عبارات الابداع التنظيمي.	9-2
50	تحليل عبارات استراتيجية المؤسسة.	10-2
52	نتائج تأثير الابداع التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	11-2

قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	1-2
43	نموذج الدراسة.	2-2
46	الدائر النسبية لمتغير النوع الاجتماعي.	3-2
46	الدائر النسبية لمتغير السن.	4-2
47	الدائر النسبية لمتغير المؤهل العلمي.	5-2
47	الدائر النسبية لمتغير الاقدمية في العمل.	6-2

قائمة الملاحق

ثالثاً: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	إستمارة الاستبيان	01
66	صدق وثبات الإستبيان	02
66	معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار للإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	03

المقدمة

توطئة.

في ظل التحولات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال الاقتصادية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات معها والتحديات من أجل مواكبتها والتكيف ، فبيئة الأعمال اليوم الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغير، ومن أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، ولبلوغ ذلك لا بد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد، كما أدركت المؤسسات اليوم مدى أهمية الاتصال ودوره في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها ودعم سياساتها خاصة مع تزايد موجات التطور والتقدم الانساني والتكنولوجي وتطور وسائل الاتصال أعطى لهذا الأخير بعدا تنظيميا ليصبح إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية لأي منظمة بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية لهذه المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

إن سعي المؤسسات إلى تحقيق مكانة متميزة في السوق ولدى الفئات المستهدفة من زبائنها، يتطلب رؤية إستراتيجية متكاملة ورسالة واضحة وأهداف محددة، للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وفي هذا الإطار خص الإبداع التنظيمي بصفته أداة ووسيلة تنظيمية وتسييرية، بمكانة تخوله لعب دور الداعم والمحقق للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يعمل على تبليغ العمال والموظفين باستراتيجيات المؤسسة وخياراتها على جميع المستويات الإدارية.

ويعد الإبداع التنظيمي أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة ومفتاح أساسي لأي مؤسسة إقتصادية، حيث تمثل هذه الأخيرة القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات الاقتصادية، التي من النادر أن تملك سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين نظرا لمحدودية الموارد المتاحة الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق الأفضلية التنافسية والاحتفاظا بصفة دائمة خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

مشكلة الدراسة.

لقد أصبح الإبداع التنظيمي على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة، وانطلاقا من هنا ضرورة التعرف على الأثر الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية في سبيل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة المدى ما دفعنا الى طرح الاشكالية التالية:

ما مدى الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية؟.

في هذا البحث سيتم دراسة أثر أحد الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة وهي الإبداع التنظيمي وأثره على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية.

التساؤلات الفرعية.

1- هل تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟.



2- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؟.

الفرضية الرئيسية.

- هناك علاقة وتأثير بين الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية مستوى دلالة إحصائية ≤ 0.05 .

فرضيات الدراسة.

1- نعم تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

2- هناك علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

مبررات إختيار الموضوع.

1- محاولة تسليط الضوء على موضوع الإبداع التنظيمي الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.

2- أهمية الموضوع بالنسبة لمختلف المؤسسات.

3- الميول والرغبة في هذا الموضوع ومحاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال للإستفادة منها لاحقاً.

أهداف البحث.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

- إظهار العلاقة الموجودة بين الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

- بيان أن للإبداع التنظيمي دور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب الإبداع التنظيمي وكذا الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

أهمية البحث.

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

- أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة ودوره الفعال في استمراريتها وبقائها.

- أهمية الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في إعطاء المنظمة هوية تميزها عن غيرها من المنظمات.

- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

حدود الدراسة: تجسدت حدود الدراسة في:

1- الحدود الموضوعية: وتضم متغيرين هما الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

2- الحدود الزمانية: فترة إجراء الدراسة الميدانية من 01 مارس 2022 إلى غاية 02 ماي 2022.

3- الحدود المكانية: تمثلت في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.



منهجية الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي بإستخدام أداة التحليل لواقع الإبداع التنظيمي ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 50 إستبيان لمجموعة من العاملين المستجوبين.

وبالنسبة للبيانات الثانوية سيتم العودة إلى عدد من المراجع العربية والمحلية والأجنبية ومقالات منشورة بالإضافة إلى الرجوع إلى مواقع إلكترونية عامة ومتخصصة.

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وذلك لمعرفة مدى تأثير الإبداع التنظيمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال بمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

هيكل الدراسة

بغية دراسة هذا الموضوع، والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة، وتليهم خاتمة تحتوي ملخص عام حول البحث، وأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول تضمن الإطار النظري للموضوع تحت عنوان الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي واستراتيجية المؤسسة الاقتصادية مقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن الإبداع التنظيمي والمبحث الثاني تضمن العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، وتناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة، نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسية الحالية.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى وقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول تضمن تقديم عام لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، أما المبحث الثاني فقد شمل منهجية الدراسة، وتناولنا في المبحث الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

الفصل الأول

تمهيد.

يعد موضوع الإبداع التنظيمي من الموضوعات المهمة والشائكة، ويجمع الكثير من الأبعاد، ومنها تنوع المنظمات حسب الحجم، فالمنظمات الكبيرة تواجه مشكلة تشتت المهام وغياب السيطرة، ومن ثم بطء الحركة وصعوبة التحكم والإبداع، والمنظمات الصغيرة تواجه مشكلة توافر الموارد والإمكانات.

وعلى صعيد الأنواع نجد المزيد من التنوعات تحيط بالإبداع، مثل: الجزئي والكلي والجزري، والإبداع على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة، فإما أن يكون فردياً، وتكون عناصره القدرة على حل المشكلات وسعة الاتصالات والقدرة على التغيير، أو يكون تنظيمياً فيتأثر بالمتغيرات التي تحفز المنظمة على الإبداع وعلى خياراتها فيه، وإلى تنوع المصطلح والتشابك مع مصطلحات أخرى، ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة المنظمة في ظل العولمة، واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية الإبداع كأحد الخيارات التي يمكن أن تلجأ إليها للتكيف والتلاؤم مع متطلبات هذا التغيير.

ومن أجل الإلمام بجميع ما له علاقة بالدراسة قسمنا هذا الفصل إلى عدة مباحث، كما يلي:

- المبحث الأول: التأصيل النظري للإبداع التنظيمي.
- المبحث الثاني: دراسة نظرية حول إستراتيجية المؤسسة.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها والقيمة المضافة للبحث.

المبحث الأول: التأصيل النظري للإبداع التنظيمي.

يعتبر الإبداع التنظيمي وسيلة هامة لنمو وتطور المنظمات وحصولها على مزايا تنافسية جديدة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي.

سنتناول في هذا المطلب أهم المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي من خلال معرفة مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته، أبعاده ومصادره، أنواعه ومستوياته، استراتيجياته، وأخيرا معوقاته).

الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته.

سنتطرق أولا إلى مفهوم الإبداع التنظيمي، ثم ثانيا إلى أهميته.

أولا: مفهوم الإبداع التنظيمي.

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي واختلفت فيها الآراء بين المهتمين بالموضوع، ومن أجل الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق كان لا بد من معرفة مفهوم الإبداع أولا.

1- تعريف الإبداع: لو رجعنا إلى التعريف اللغوي لمصطلح الإبداع نجد بأنه عرف على أنه: " إحداث شيء جديد على غير مثال سابق "(1)، أبداع الشيء وابتدعه: تعني أنشأه وبدأه(2).

أما اصطلاحا فيقصد بالإبداع على أنه: " توليد للأفكار الجديدة والمفيدة من طرف الفرد أو مجموعة من الأشخاص المتعاونين "(3)، كما عرف أيضا على أنه: " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين "(4).

2-تعريف الإبداع التنظيمي: يعد مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلم المنظمات، فقد قدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد اتساع مجالات البحث فيه وما شخص له من أبعاد إستراتيجية وهيكلية وسلوكية، ليعرف الإبداع التنظيمي على أنه " توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها "(5).

¹ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 05.

² - الدليمي عراك، تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بغداد، العراق، 2009، ص 26.

³ - Fawaz Ali and others, **Organizational Creativity and Competitive Advantage, A GCC Perspective**, Int J Econ Manag Sci, Volume 5, Issue 4, University of Buraimi, Sultanate of Oman, Jordan, 2016, P 01.

⁴ - بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص ص 04-05.

⁵ - Thompson, V, " **Bureaucracy and Innovation** ", Administrative Science Quarterly, 10, 1-20, P 26.

كما عرف بأنه " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة "(1).

مما سبق نستنتج أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة، سواء كانت طريقة إنتاج أو منتج جديد

3- خصائص الإبداع التنظيمي: للإبداع التنظيمي عدة خصائص من أهمها ما يلي (2):

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عمليات توليد الأفكار.
- الإبداع يجب أن يكون مستهدفاً، رغم وجود إمكانية لحصول تغييرات طارئة غير مخطط لها.
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

ثانياً - أهمية الإبداع التنظيمي.

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي (3):

- ✓ يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- ✓ وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح... الخ.
- ✓ معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.
- ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- ✓ تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.
- ✓ تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

1- الطبيشات وعلي محمود عطية، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي (دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص 06.

2- طاهر محسن منصور ونعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 195.

3- 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، ص 218.

فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.

الفرع الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي ومصادره.

فيما يلي سوف نقوم بإدراج أبعاد الإبداع التنظيمي، ومختلف المصادر للأفكار أو الفرص الإبداعية.

أولاً: أبعاد الإبداع التنظيمي.

تتمثل أهم أبعاد الإبداع التنظيمي في الآتي⁽¹⁾:

- 1- **الطلاقة:** المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.
- 2- **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.
- 3- **المرونة:** وهي المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة، والنظر للمشكلة من عدة أبعاد، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.
- 4- **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.
- 5- **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقييمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضاً إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.
- 6- **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.
- 7- **المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

¹- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

ثانياً: مصادر الإبداع التنظيمي.

أشار دراكر Drucker بأن المبدع المنظم يعنى بمراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية التالية⁽¹⁾:

✚ النجاح غير المتوقع ، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.

✚ عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.

✚ الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية

✚ التغيير في بنية قطاع العمل (Industry Structure) أو بنية السوق (Market Structure).

✚ التغيير في العوامل الديمغرافية.

✚ التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني.

✚ المعرفة الجديدة.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته.

سننترق في هذا المطلب إلى أنواع الإبداع التنظيمي كفرع أول، وإلى مستويات الإبداع التنظيمي كفرع ثاني.

الفرع الأول: أنواع الإبداع التنظيمي.

صنف الإبداع التنظيمي إلى تصنيفات متعددة حسب وجهة نظر المهتمين بموضوع السلوك التنظيمي للمنظمات منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة، فهناك من صنّفه وفقاً لاستعمالاته إلى نوعين هما⁽²⁾:

1- إبداع المنتج: وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماماً.

2- إبداع العملية: وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً وتوزيعاً.

وغالباً ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين واحتمالية عمل النوعين معاً، كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

¹- خالد ذيب وحسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 36.

²- العبيدي وآخرون، الإبداع المنظم ودوره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010، ص ص 217-218.

الفرع الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع التنظيمي تكمل بعضها البعض، مع أن جميعها ضرورية للمنظمات وهي⁽¹⁾:

1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل: المعرفة، الذكاء، الشخصية والعادات الاجتماعية.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة... الخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

3- الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة.

المطلب الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

هناك العديد من الاستراتيجيات للإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بها السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات⁽²⁾:

1- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسة، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الأكثر شيوعا من استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

¹ - حسين الحريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259.

² - خالد ذيب وحسين أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

3-الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين.

✚ معوقات الإبداع التنظيمي

تعددت آراء الباحثين حول معوقات الإبداع والعوامل التي تحول دون تطويره وجني الفوائد المتوقعة منه، وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي⁽¹⁾:

❖ المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود أفراد انتمتع على التفكير في إطار معين (مقاومة التغيير).

❖ الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة، وهذا ما يسمى بخوف التفكير.

❖ محدودية خبرة وثقافة القيادة الإدارية، وعدم تطبيق الديمقراطية في التعامل مع الأفكار الجديدة التي يتقدم بها العاملون.

❖ عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.

❖ المناخ التنظيمي غير الصحي.

❖ تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف....الخ.

كما توجد معوقات مرتبطة بذات الفرد من بينها:

❖ ضعف الثقة بالنفس.

❖ الميل للمجاراة: الامتثال للمعايير السائدة التي تعيق استخدام التخيل والتوقع.

❖ الحماس المفرط: مما يؤدي إلى استعجال النتائج.

❖ التفكير النمطي.

¹- العبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

المبحث الثاني: دراسة نظرية حول الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة التغيرات والتطورات السريعة والحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسات كجزء من الإدارة الإستراتيجية دورا في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسخها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الإستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات، باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية، ومن خلال هذا المبحث نحاول إلقاء الضوء على بعض المفاهيم المرتبطة بالفكر الاستراتيجي .

المطلب الأول: مدخل عام إلى الفكر الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية مفهوم يتطور مع الوقت، فهما من المفاهيم الفكرية الحديثة نسبيا في مجال الأعمال، التي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرار والمسؤولين في المؤسسات الصناعية والخدمية.

الفرع الأول: مدخل عام إلى الفكر الاستراتيجي.

سننطلق أولا إلى مفهوم الإستراتيجية، ثم ثانيا إلى مستويات الإستراتيجية.

أولا: مفهوم الاستراتيجية.

الإستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في الميدان العسكري بهدف دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية " STRATEGOS " التي تعني قيادة القوات⁽¹⁾، وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يرى " Clausewitz " وهو خبير عسكري أن الإستراتيجية عبارة عن ترابط ثلاث عناصر⁽²⁾:

- تركيز القوات؛

- اقتصاد القدرات؛

- حرية التحرك.

ونظرا للتشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، بدأ الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة عمليات التسيير والإدارة في المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات الناجحة تحرص على نشر الفكر الاستراتيجي بين المديرين، بحيث تعكس قراراتهم بعد استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

ولقد اختلف الباحثون والمتخصصون في ضبط تعريف الإستراتيجية في مجال التسيير، فقد عرفها **Chandler**⁽³⁾ على أنها تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية بغرض تحقيق هذه الأهداف"، في حين يرى I.ANSOFF⁽⁴⁾ أن الإستراتيجية هي " مجموعة من القرارات

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة و المنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 21 - 22 .

² - Gerry johnson et autres , **Stratégique** , 7 eme édition, pearson éditions , paris, 2005, p.22.

³ - Alfred chandler, **stratégies et structures de l'entreprise**, les éditions d'organisation, paris, 1989, p 76.

⁴ - IGOR Ansoff, **stratégie et développement de l'entreprise**, 3^{eme} Edition, édition d'organisation, paris, 1988, p. 110.

التي تسير سلوك المؤسسة، كما ينظر إليها على أنها جملة من القرارات التي تختص بتحديد الأهداف على المدى الطويل في مجالات النشاط الحالية والممكنة، وكذا التحركات لتحقيق الأهداف المختارة في مجالات النشاط المنتقاة⁽¹⁾.

وهناك من يركز على أهمية الإستراتيجية في تخطيط وتطبيق السياسات وفقا للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة⁽²⁾، ويعتبر إعداد إستراتيجية للمؤسسة، اختيار المجالات الأنشطة التي تعمل فيها المؤسسة، وتخصص لها موارد بطريقة تضمن البقاء والنمو⁽³⁾.

ويؤكد "PORTER"⁽⁴⁾ على سعي الإستراتيجية الحصول على وضعية ذات مرد ودية ودائمة في إطار القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع أو هو تعريف مستوحى من الاقتصاد الصناعي، وهو نفس الاتجاه الذي يذهب إليه J.p Angelier⁽⁵⁾ الذي يعتبرها مجموعة من القرارات والوسائل المستخدمة بغرض التنصل من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة.

هذا وقد عاد "Porter" مرة أخرى واستعرض تعريفا آخر أكثر شمولا، أشار فيه إلا أنه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا، قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق، واقترح ثلاث تعاريف متتابعة للإستراتيجية:⁽⁶⁾

- الإستراتيجية هي خلق قيمة متفردة ومولدة للقيمة والتي تتضمن تنسيقا خاصا للأنشطة؛

- جوهر الإستراتيجية يقوم على اختيار ما لا يجب عمله؛

- الإستراتيجية ترتكز على خلق الترابط بين أنشطة المؤسسة.

وقد أعطى كل من Hamel و Parhald تصورات حديثة للاستراتيجية، حيث يقتضي حسبهما إعطاء تعريف شامل للاستراتيجية ثورة على جل المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية، كما يوضح الجدول التالي:

¹ - J.C. Tarondeau, **stratégie industrielle**, Vuibert paris, 1998, pp. 26-27.

² - Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, édition Chihab, Alger, 1997, p. 25.

³ - J.P.Détrie et autres, **STRATEGOR**, 3^{eme} édition, Dunod, paris, 1997, p 09.

⁴ - Michael porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**), Dunod, 2005, p. 11.

⁵ - J.P. Angelier, **économie industrielle (méthodes et éléments)**, OPU, Alger , 1993, P. 85

⁶ - Frederic Frery, **Propositions pour une axiomatique de la stratégie**, WWW. Stratégie -Aims.com/ Normandie 04 session / frery.PDF.

الجدول رقم (1-1): التصورات الحديثة للاستراتيجية.

ليست فحسب	وإنما
مواجهة التحديات التنافسية	
تهيئة العمليات تحول المؤسسة رفع النصيب من السوق	تجديد الاستراتيجيات (Regeneration) تحول القطاع رفع النصيب للفرص الجديدة
تخيل المستقبل	
الاستراتيجية كتعلم الاستراتيجية كتموقع التخطيط الاستراتيجي	الاستراتيجية ترك التعلم Désaprentissage الاستراتيجية كبصيرة Clairvoyance الهندسة الاستراتيجية
التعبئة من أجل المستقبل	
الاستراتيجية كمواءمة الاستراتيجية كاستغلال للوسائل المتاحة	الاستراتيجية كتجاوز الاستراتيجية كرصود للموارد
الوصول الأول	
المنافسة في إطار القطاع العام تقليص أجال الطرح في السوق المنافسة بين المؤسسات الحصول على أكبر نجاح تسويقي التفوق في المنتجات	المنافسة بعد إعادة رسم حدود القطاع التفوق في مجال المهارات الأساسية المنافسة بين التحالفات الوصول إلى أكبر اكتشافات للأسواق الجديدة تقليص أجال السبق العالمي

المصدر: عبد الملوك مزهودة، مساهمة الإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر) ، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، جوان 2007 ، ص 29.

ومما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية هي مجموعة الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها في مدة زمنية معينة، وفي ظل بيئة غير مستقرة، من أجل تحسين وضعيتها التنافسية وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها ونموها. تتمتع هذه المفاهيم بدرجة واحدة نظريا، فليس هناك مفهوم يمكن أن يتصدر أو يكون له الأولوية ، كما أن هذه المفاهيم رغم تناولها لمواضيع متعددة إلا أنها تكمل بعضها البعض، ويضيف كل مفهوم عناصر مهمة لفهم الاستراتيجية.

ورغم تعدد تعاريف الإستراتيجية واختلاف اتجاهاتها، إلا أنه هناك اتفاق على أنها تهتم بـ:
- علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية؛

- تخطيط وتحديد السياسات والأهداف طويلة الأجل؛

- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأعمال والأنشطة المختلفة؛

- المساهمة في دعم المركز التنافسي للمؤسسة.

ثانياً: مستويات الإستراتيجية.

شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويتفق الباحثون على وجود ثلاث مستويات رئيسية للإستراتيجية والتي تشكل حالة عامة لأغلب المؤسسات في العالم الصناعي :

1- إستراتيجية المؤسسة: يتم التركيز في هذا المستوى على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية، وتهتم كذلك بتصميم المحيط الكلي للمؤسسة، وكذا الطريقة التي تضيف بها قيمة المختلف أنشطة المؤسسة⁽¹⁾، وتهدف الإستراتيجية على هذا المستوى إلى ما يأتي⁽²⁾:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية؛

- تحديد السوق الذي تتعامل فيه المؤسسة؛

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة؛

- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

2- إستراتيجية الأعمال: وتعرف كذلك بإستراتيجية النشاط، ويشير مفهوم وحدة الأعمال أو مجال النشاط الإستراتيجي إلى مجموعة منسجمة من السلع أو الخدمات موجهة إلى أسواق محددة، له منافسين معينين مع إمكانية صياغة إستراتيجية خاصة لكل وحدة، ويركز هذا النوع من الإستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم⁽³⁾، كما أن الخيارات المتخذة على هذا المستوى يجب أن تستجيب للتطلعات السوقية للمؤسسة، وكذا تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مثل المردودية على المدى الطويل، ونمو حصتها السوقية⁽⁴⁾، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية⁽⁵⁾:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة؟.

- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون والمشترون لمنتجات الوحدة؟.

- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟.

- كيف يمكن للوحدة تحقيق الانسجام مع الإستراتيجية الكلية لتحقيق أهداف المؤسسة؟.

¹- Genry Johnson et autres, op.cit, p12

²- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 27.

³- ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 47.

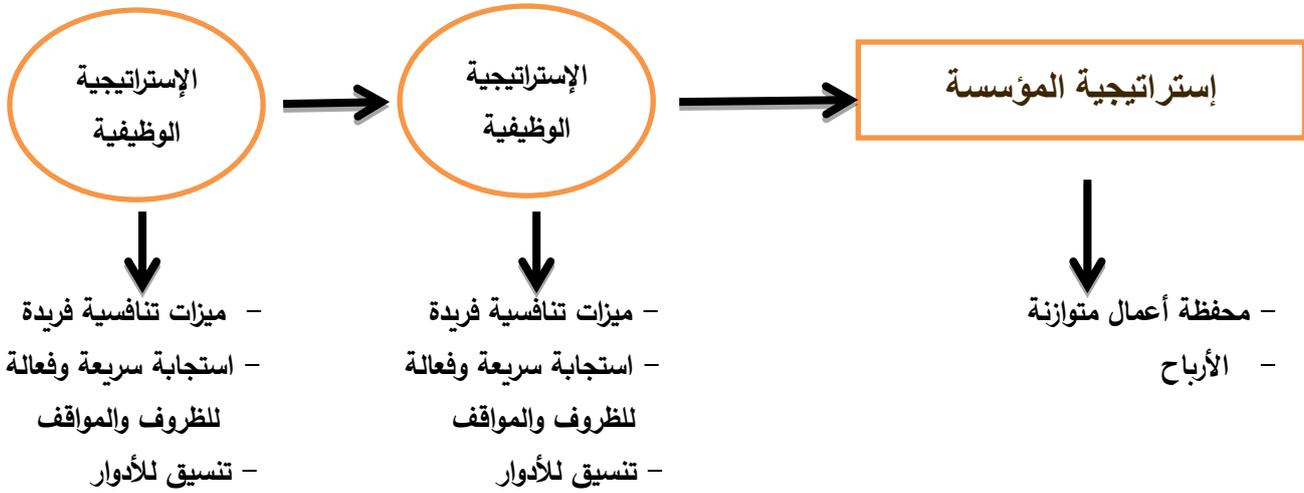
⁴- Genry Johnson et autres, op.cit, p12

⁵- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 52.

3- الإستراتيجية الوظيفية: يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية الإستراتيجية، ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، ...)، والدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل أو مستوى وحدة الأعمال⁽¹⁾، وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير المدى لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة نسبياً ومن أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية الخاصة لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للاستراتيجية تكون ما يسمى بهيكلية الاستراتيجية في المؤسسات الكبيرة، وعليه تجدر الإشارة إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاث، بغرض وضع استراتيجيات المؤسسة كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): التنسيق والترابط بين المستويات الإستراتيجية الثلاثة.



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 48.

الفرع الثاني: مفهوم الأهداف الإستراتيجية.

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات والسمة التي تمي زها عن سواها من الأنساق المجتمعية الأخرى، ويشير الهدف إلى النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها والمهام والأعمال التي تؤديها⁽²⁾. كما تعرف الأهداف عن النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب أن تكون قابلة للقياس، محددة بوقت معين وتشكل تحدي للعاملين ولكن ضمن إمكانياتهم ويمكن تحقيقها⁽³⁾.

¹ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 38.

² - الدوري وزكريا مطلق، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 46، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2004، ص 58.

³ - Wayne. C, **Setting Goals and Strategic Plans**, New Jersey Institute of Technology. [https:// www.mmonline.com/columns/ setting-goals-and strategic-plans](https://www.mmonline.com/columns/setting-goals-and-strategic-plans), Retrieved 05/ 11/2018.

أما الإستراتيجية فتمثل الإطار العام والمدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد في حسم المشاكل والمنازعات⁽¹⁾.

وعليه فإن؛ الأهداف تمثل النتائج المتوقع أن تتحقق من اتباع استراتيجيات معينة، وأما الإستراتيجية فإنها تمثل الأعمال التي سوف يتم اتخاذها لإنجاز الأهداف، أما الأهداف الإستراتيجية فهي حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الإستراتيجية⁽²⁾.

ويمكن تعريفها بأنها القصد الإستراتيجي الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي طويل الأمد لتحقيق مكانة محددة أو زيادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية واعدة⁽³⁾.

كما عرفها العامري والغالي بأنها الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها⁽⁴⁾. استناداً لما سبق؛ يمكن القول أن الأهداف الإستراتيجية هي: مجموعة الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، تترجم رؤيتها وتسهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي لها. العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أهمية الأهداف الإستراتيجية.

يشير العديد من الباحثين لأهمية الأهداف الإستراتيجية؛ يمكن توضيحها في النقاط التالية⁽⁵⁾:

تحدد مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة بوضوح؛

ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس؛

تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعياراً للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.

تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه.

تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحنهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعيتها وانسجامها مع الإمكانيات المنظمة المتاحة.

تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها لأصحاب المصاح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

كما أن الأهداف الإستراتيجية تسهم في تعريف المنظمة في البيئة التي تعمل فيها، إضافة إلى أنها تعتر مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل من الإدارات والأقسام والأفراد وتحديد دور كل

¹ - امل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص 85.

² - هل شارلز وجونز جاريت، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 29.

³ - Thompson, R. & Strickland, A, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12th, Richard, D. Irwin, New York, 2004, P 46

⁴ - العامري واخرون، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 209.

⁵ - بدر عيسى النوفل، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

منها والعلاقة القائمة بين كل منها، ووضعها في الهيكل التنظيمي في المكان المناسب الذي يكفل قيامها بالمهام المطلوبة بشكل صحيح⁽¹⁾.

المطلب الثاني: المراحل التسييرية للاستراتيجية ونماذج التحليل الاستراتيجي.

سنتناول في هذا المطلب المراحل التسييرية للاستراتيجية في الفرع الأول، وفي الفرع الثاني نماذج التحليل الاستراتيجي.

الفرع الأول: المراحل التسييرية للاستراتيجية.

توضح هذه المراحل كيفية انتقال تسيير المؤسسات من نظرة اقتصادية محضة متباً لها إلى إدارة نحو قيادة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بمعنى الانتقال من المخطط إلى الفعل الاستراتيجي، ومن نظرة كمية إلى نظرة نوعية، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أربعة مراحل التطور الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات هي:

1- مرحلة التخطيط المالي الأولي: والذي يؤشر بنظام تسيير الموازنات، والذي يرجع إلى بداية العشرينات من القرن الماضي، حيث تمكنت بعض المؤسسات الأمريكية وعلى رأسها شركة Du pont de Nemours لابتكار بعض طرق التنبؤ متوسطة وقصيرة الأجل⁽²⁾، يتم في ظلها التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة، وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، مع افتراض أساسي مفاده أن الماضي يعيد نفسه⁽³⁾، وقد عمل نظام تسيير الميزانيات ك تقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة المؤسسة لبساطتها والبطء النسبي لتغيرها⁽⁴⁾، ومع ذلك تسببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة من المؤسسات، إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق، ودرجة التعقد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات حيث أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

2- مرحلة التخطيط طويل الأجل : حل التخطيط طويل الأجل المعتمد على التنبؤ محل الميزانية لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة المتزامنة مع انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث تولد ضغط كبير على الطلب بسبب خسائر الحرب، مما أدى بالمؤسسات آنذاك إلى رفع حجم مبيعاتها، لذلك اهتم المسيرين بتسيير النمو والإنتاجية في تلك الفترة، ويركز مفهوم التخطيط طويل الأجل على توقع النمو وإدارة التعقيدات، حيث أن الافتراض الأساسي الذي

¹ نضال جميل أحمد، إستراتيجية التطوير التنظيمي و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص 76

² J.P.helfer et autres , OP.CIT, P23.

³ ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 28.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 62.

يقوم عليه هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا من خلال التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك⁽¹⁾.

وتتمثل أهم خصائص التخطيط طويل الأجل فيمايلي⁽²⁾:

- منظور مستقبلي لمدة 03 إلى 05 سنوات؛

- البيئة متحكم فيها ومحددة بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة؛

- التنبؤات عبارة عن امتدادات للماضي حيث تتضمن اتجاهات تقدير الطلب، الأسعار والسلوكيات التنافسية؛

- الإشكالية تبرز عادة في القيود المالية؛

- استعمال واسع للطرق الكمية للتسيير التنبؤي خاصة في الإنتاج.

ومع التغيرات الحاصلة أصبح هذا النوع من الخطط غير كافي للاستجابة للتحديات الجديدة، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى سببين قلا من كفاءة التخطيط طويل الأجل كتقنية جيدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المؤسسة هما⁽³⁾:

أ- تحوله إلى عملية آلية رتيبة، إذ أخذت إدارة المؤسسات اعتماد خطط الأعوام السابقة خططا مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها؛

ب- في ضوء التغيرات السريعة أصبح التنبؤ بالأسواق غير ذي فائدة و غير ممكن في الوقت نفسه.

وبالتالي يمكن القول أن التخطيط ليس له معنى إلا في الظروف التي كانت سائدة آنذاك والتي ميزها محيط مستقر معدلات نمو مرتفعة بالأسواق، مؤسسات أحادية النشاط، منافسة ضعيفة وأحيانا منعدمة، وعندما تغيرت الوضعية تكررت الاحباطات مما دعا إدارة المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات وطرق أخرى .

3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: بعد تزايد معدلات التغيرات البيئية السريعة مثل تقلب مستويات الطلب على المنتجات، تزايد معدلات تقادم المنتجات وحدوث تغيرات تكنولوجية سريعة، تزايد حدة المنافسة، ظهور بوادر المنافسة العالمية ... إلخ، نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط الاستراتيجي سعيا وراء زيادة درجة استجابة المؤسسات للتغيرات في الأسواق والمنافسة، ويركز التخطيط الاستراتيجي على بيئة السوق التي تواجه المؤسسة، وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية، ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي، وتتصف هذه المرحلة بثلاث صفات تميزها⁽⁴⁾ عن المراحل السابقة وهي⁽⁵⁾:

- وعي إدارة المؤسسات بان صفات صناعة معينة تضع حدودا لأداء المؤسسة فيها،

²- ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 28.

²- J.P. Détrie et autres, OP.CIT, P380.

³- طاهر محسن غالبي ووائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 58.

¹- ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 29.

²- كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 64 - 65.

- إضافة إلى أن نجاح أي مؤسسة يتحدد بإجراءاتها وكذلك إجراءات منافسيها بشكل مشترك؛
- اعتبار التخطيط نشاطا متطورا بدلا من آليات متكررة وتقليدية؛
- التأكيد على الحاجة إلى البحث على الفرص بسبب تشبع الأسواق، وبالتالي محاولة خلق فرص نموها. وفضلا عن ذلك تميزت هذه المرحلة بالفصل بين⁽¹⁾:
- التخطيط الاستراتيجي وهي العملية التي تحدد الاتجاهات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بتعديل وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة؛
- التخطيط التشغيلي والذي يهتم بترجمة الاتجاهات الاستراتيجية إلى برامج قابلة للتنفيذ من قبل كافة المصالح والأقسام في المؤسسة في إطار نشاطاتها الجارية.
- ومع ازدياد سرعة التغيرات وظهور أزمات مفاجئة مثل : أزمة البترول الأولى في أوائل السبعينات، أدى إلى قصور التخطيط الاستراتيجي في أداء مهامه، وعجزه عن مواكبة تلك الأحداث مما أدى إلى البحث عن أساليب أكثر فعالية.

4- مرحلة الإدارة الاستراتيجية: ابتداء من منتصف السبعينات تم الانتقال إلى نمط تسييري جديد عرف بالإدارة الاستراتيجية، والتي تقوم على افتراض أساسي مفاده أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع في بيئة المؤسسة، ولكي يحدث التماشي مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القدرات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط⁽²⁾، وأهم ما يميز مرحلة الإدارة الاستراتيجية عن المراحل الأخرى - كمفهوم - أنه لا يقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه، أي كأحد الثوابت⁽³⁾، ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل، بل تحاول تكوين استراتيجية مؤثرة او محدثة للتغيير في البيئة المحيطة، ويعني ذلك أن سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك، والتطورات التكنولوجية مثلا يمكن التأثير فيها، بل وربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة، خلاقة، وفعالة.

الفرع الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي.

إن المراحل السابقة تخللتها عدة نماذج للتحليل الاستراتيجي حاولت تفسير كيفية بناء الاستراتيجية المثلى للمؤسسة، وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في الميدان الاقتصادي يعود إلى سنة 1947 من طرف **Morgenstemn و Newman von** في مؤلفهما عن نظرية الالعب⁽⁴⁾ *la théorie (des jeux)* وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المؤسسة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها، كما يؤكدان على طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي.

ومنذ ذلك الحين توالى النماذج الاستراتيجية والتي ساهمت في مجملها في إثراء الفكر الاستراتيجي الحديث ، وأهم هذه النماذج :

³- J.P. Détrie et autres, OP. CIT , P381.

²- ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 30.

³- Mohamed Seghir Djitli, **Marketing stratégique**, Edition Ibn Sina, Alger, 2001, P26.

⁴- www. Cpge - cpa.ac. ma. html 2002, date de consultation le 15/04/2007.

1- نموذج: HARVARD BUSINESS SCHOOL

إن البداية الحقيقية لتطور الفكر الاستراتيجي كانت مع ظهور دراستين حول تدريس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1959)، وهما⁽¹⁾:

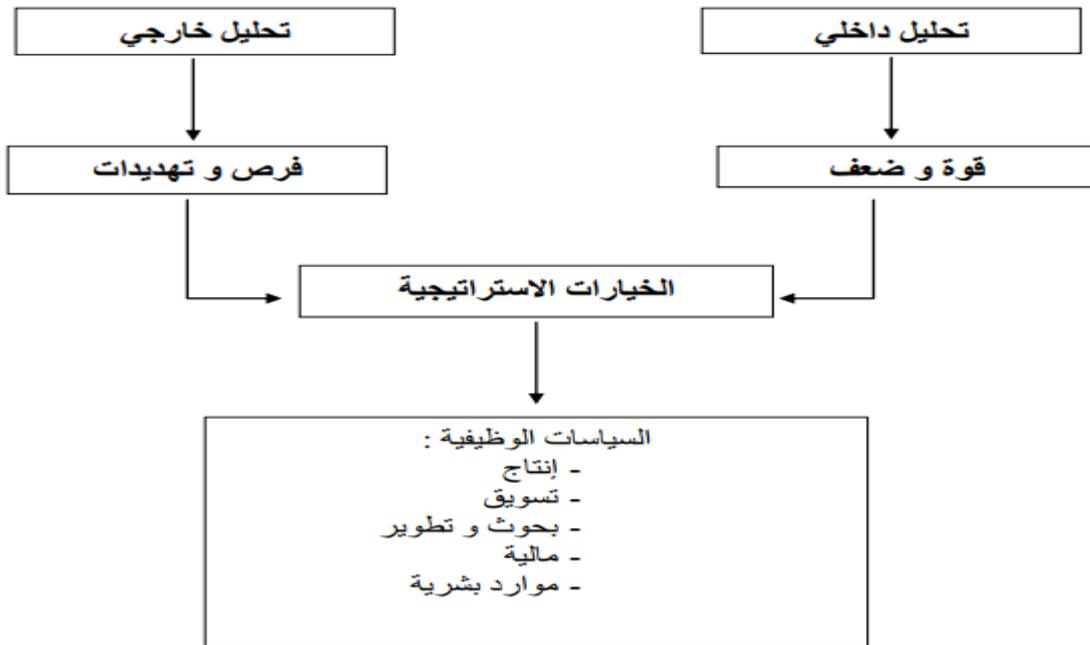
- دراسة (Gordon and Howell) ؛

- دراسة (Pierson) .

حيث أوصت كل دراسة على ضرورة وجود تخصص جديد يمثل حيز الزاوية في تدريس الإدارة، بحيث يمكن خلاله تحقيق تكامل منهجي بين التخصصات الإدارية المختلفة، وانطلاقاً من هذه الدراسة تم استحداث مقرر دراسي في التسيير في جامعة HARVARD ، تحت تسمية السياسة العامة (La politique générale) يمكن من خلاله إعطاء الطلبة دروس حول كيفية تعظيم ربح المؤسسات من خلال محاولة تعظيم قيمة السهم⁽²⁾.

وفي فترة الستينات تمكن أربع باحثين من جامعة HARVARD من وضع نموذج SWOT (الحروف الأولى لمصطلحات: الفرص، التهديدات، القوة، الضعف) المعروف أيضاً باسم نموذج LCAG نسبة إلى الحروف الأولى لمؤلفيه)، الذي يدعو مدرء المؤسسات إلى التحديد الدقيق لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانيات و موازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر، مما يتيح لهم الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وما لدى المؤسسة من نقاط قوة أو ضعف في بيئتها الداخلية⁽³⁾، ويبين الشكل الموالي نموذج HARVARD المقترح للتحليل الاستراتيجي:

الشكل (1-2): نموذج HARVARD المقترح للتحليل الاستراتيجي.



Source : j.p. Dètrie et autres , OP . CIT , p 10

¹ - Alain noel et autres, **perspectives en management stratégique**, Tome 4, economica, paris, 1995/1996, p 16.

² - J.P. Helfer et autres , op. cit , P.24. Leamed, Christensen, Andrews , Guth.

⁴ - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 2.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج خاصة ميكانيكيته وجموده إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة ، حيث يعتبر هذا النموذج الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الفكر الاستراتيجي.

2- نموذج ANSOFF : في منتصف الستينات حاول IGOR Ansoff وضع طريقة تمكن المؤسسة من بناء استراتيجيتها تتماشى والظروف التي شهدها الاقتصاد العالمي آنذاك والتي تميزت بمرحلة نمو كبيرة، وهو ما جعل المؤسسات تتنوع أنشطتها ومنتجاتها، محاولا معالجة المشاكل التي تعرضت لها المؤسسات نتيجة عدم قدرتها على إدارة تلك المرحلة، فقام بطرح التساؤل التالي في كتابه : (CORPORATE STRATEGY) كيف يتم تخطيط ودعم سلامة نمو المؤسسات؟

وقد حاول الإجابة على هذا السؤال من خلال تقديم نموذج لإعداد الاستراتيجية ، حيث أكد أنها عملية تحرك لتسهيل تحديد الوسائل التي تسمح بإرشاد المؤسسة لتحقيق أهدافها.

3- نماذج تحليل محفظة الأنشطة: في بداية السبعينات واجهت المؤسسات صعوبات في تسيير أنشطتها المتنوعة إضافة إلى تباطؤ النمو نتيجة ارتفاع أسعار البترول و ارتفاع الضغوط التنافسية بسبب اشتداد حدة المنافسة وهو ما أدى إلى ظهور التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة الشهيرة MCKINSEY , ADL , BCG ، انطلاقا من اعتبار أنشطة المؤسسة قابلة للتجزئة إلى مجالات استراتيجية (DAS) في شكل ثنائيات سوق / منتج تحدد باستخدام أدوات التحليل، كدورة الحياة ، التجزئة ومنحنى الخبرة، والمنطق الغالب في التحليل المصفوفي يعتقد أن التفوق التنافسي يحالف أكثر المؤسسات الكبرى كون حجم نشاطها يمكنها من استغلال أفضل لمواردها وبالتالي تتفوق بالتكاليف⁽¹⁾.

وقد تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو أدوات التحليل الاستراتيجي و بالتالي فهي تمثل فترة ذات نشاط وتألق بالنسبة للاستراتيجية.

4- نموذج التنافس لـ PORTER: في مطلع الثمانينات قدم " مايكل بورتر أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد " النموذج المعروف باسم نموذج التنافس، وتتمحور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج في أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد معدل المنافسة داخلها، ويضع سياق السلوك المؤسسات، أي لاستراتيجياتها، وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل أطلق عليها Porter القوى الخمسة للمنافسة تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال المشتركة، كما اهتم كذلك بتحليل الميزة التنافسية ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، فإن سرعة اندثار الابتكارات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

¹- J.C Tarondeou , le management des savoirs, édition PUF, Paris, 2002, P 10 .

الاقتصادية وخلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتطويرها في ظل اقتصاد المعرفة هو الإبداع التنظيمي والابتكار هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الإبداع التنظيمي والابتكار إنشاء للأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة وهذا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في الإستراتيجيات عن بقية المنافسين.

وينبغي الإشارة إلى أن وجود الإبداع بأثر كبير يعد من أهم العوامل لاكتساب مزايا تنافسية خاصة إذا كانت القدرة على خلق المعرفة لدى خبراء المؤسسة عالية.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث.

من خلال البحث توصلنا إلى العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تطرقت سابقا إلى موضوع الإبداع التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في عدة مجالات وقطاعات، ومن أجل معرفة هذا التأثير قمنا بعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم اعتمادها في إعداد البحث كما قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية مع ذكر القيمة المضافة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت المتغير الأول الإبداع التنظيمي في الفرع الأول، وإلى الدراسات التي تناولت المتغير الثاني إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في الفرع الثاني.

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت المتغير الأول الإبداع التنظيمي.

1- دراسة الطالب محجوبي أسامة، تحت عنوان " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة "، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016. هدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي وخصوصيتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تأثير الإبداع التنظيمي على إدارة الموارد البشرية وخاصة على الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي وتوزيع استبيان على شركة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب-ورقلة وتحليل نتائجه عن طريق برنامج SPSS 20.0.

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي.
- ❖ اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع التنظيمي.
- ❖ تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود وأفضل خدمة على حد سواء.

2- دراسة الطلبة بن علي محمد وآخرون بعنوان " الإبداع في المنتجات وأثره على ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017. هدفت الدراسة إلى:

قياس دور الإبداع التسويقي في عنصر المنتج(مزيج المنتج) في ترسيخ الصورة الذهنية لمؤسسة كوندور الكترونيكس، ولتحقيق ذلك تم جمع المعلومات اللازمة عن طريق تصميم استبيان، هذا وقد أجريت الدراسة على

عينة عشوائية بسيطة، تم اختيارها من بين زبائن شركة كوندور في الجزائر على مستوى 48 ولاية، حيث بلغت العينة 390 مفردة من أصل 400 مفردة، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: تحليل التباين الأحادي، الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصورة الذهنية لزبائن كوندور ترجع لخصائصهم الديمغرافية.
- وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الإبداع في المنتجات على درجات تقييم الصورة الذهنية لمؤسسة كوندور.

3- وتتمثل في دراسة الطالبتين مسغوني نجوى وقدة حياة تحت عنوان " دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية الوادي" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، 2018.

هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع الإبداع التنظيمي والإحاطة بمختلف جوانبه.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة التأثيرية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة.
- إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: الطلاقة، الأصالة، المخاطرة المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، والميزة التنافسية.
- وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أجري ميدانيا من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 عاملا في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتي التقنيين والإداريين، وقد تم استرجاع 30 منها أي ما يعادل نسبة %90.91 من عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 22.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.
- استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع التنظيمي، إذ تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إستراتيجيتين هما: الريادة في التكلفة وبالتالي تخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات، إستراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر الإبداع التنظيمي ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الإستراتيجيتين.

- استحوذ مخبر المجد للتحاليل الطبية على أكبر حصة سوقية نتيجة توفره على العديد من التحاليل الطبية التي لا يمتلكها المنافسين هذا ما أدى إلى عدم ظهور علاقة الأثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير الثاني إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

1- دراسة هشام كرميش وحمورية شريط تحت عنوان " اتصال المؤسسة ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر"، مخبر اللغات والاتصال والتكنولوجيات الحديثة، جامعة الجزائر 3، مقال علمي منشور، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 79-91.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

- معرفة الدور الإستراتيجي الاتصال المؤسسة وعلاقته بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها، حيث يعتبر مجمع صيدال الجزائر لصناعة الأدوية الجنيصة في الجزائر واحدا من بين هذه المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تفعيل اتصال المؤسسة كمساهم في تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمجمع.

- فهم العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، أي محاولة فهم وتفسير العلاقة التي تربط اتصال المؤسسة بالرسالة والتوجهات الاستراتيجية للمجمع.

- معرفة دور الاستراتيجية الاتصالية والتخطيط الاتصالي في بناء ودعم التوجهات الاستراتيجية للمجمع.

- معرفة البعد الاستراتيجي لوسائل الاتصال ودورها في التنسيق وضمان مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على جميع المستويات الإدارية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية نذكر ما يلي:

- يدرك الجميع أن الهدف الاتصالي الأول لمجمع صيدال الجزائر هو المساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال الجزائر.

- غياب النظرة الاستراتيجية الاتصال المؤسسة بمجمع صيدال الجزائر، ولا يزال ينظر إليه نظرة تقليدية ذات دلالات ترتبط بالمفهوم الوظيفي، أي كوظيفة إدارية بالمؤسسة لا غير.

- غياب سبل الرقابة على العمل الاتصالي وتقييمه على أساس النتائج المحققة وكذلك الاستراتيجيات والخطط الاتصالية الموضوعة.

- من خلال المخطط الاتصالي والوسائل الداخلية تعمل مديرية الاتصال على إبقاء العمال والموظفين على تواصل دائم بالمجمع وبجميع مواقع الإنتاج والتوزيع التابعة للمجمع.

- من خلال المقابلات لاحظنا أن مديرية الاتصال تحاول تكييف أهداف الاستراتيجية الاتصالية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- المناهج الاتصالية للمجمع تعتبر من المكاسب، غير أن الواقع العملي لا يعكس الوجود المادي والمعنوي الذي يفقد لعنصر الفعالية والتطبيق وكذلك الاستمرارية على أرض الواقع.

2- دراسة كمال يوسفى تحت عنوان " العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة "، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مقال علمي منشور، مجلة أوراق الاقتصادية، العدد 03، الجزائر، 2018.

هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن مستوى تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأبعادها (الحرية والاستقلالية، والعمل الجماعي، والقوة التنظيمية) في المؤسسات الإقتصادية المبحوثة؛
- بيان مستوى أهمية تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الإقتصادية المبحوثة؛
- اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية المبحوثة؛
- اختبار العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبعض المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة؛ ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة قصدية مكونة من 74 عاملاً من مستويات إدارية مختلفة، ممن يعملون في تلك المؤسسات.

أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات أهمها اعتماد ثقافة تنظيمية تدعم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية المبحوثة.

3- دراسة لعجالي عادل تحت عنوان " دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الموارد وإستراتيجيات النمو لدى المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على دور الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على دور الملكية (مؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة) في اختلاف مستوى الموارد واختلاف إستراتيجيات النمو المتبعة في المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على دور حجم المؤسسة (مؤسسة صغيرة ومتوسطة أو مؤسسة كبيرة) في اختلاف مستوى الموارد واختلاف إستراتيجيات النمو المتبعة في المؤسسات محل الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة:

- أن للموارد والكفاءات دور في تحديد إستراتيجيات النمو في المؤسسات محل الدراسة؛

- تتحدد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في إجابات المؤسسات محل الدراسة تعزي لمتغير التصنيف الإقتصادي، أي هناك فرق في اجابات المؤسسات الكبيرة وإجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في إجابات المؤسسات محل الدراسة عزري لمتغير الملكية، أي لا فرق في اجابات المؤسسات العمومية وإجابات المؤسسات الخاصة.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سيتم في هذا المطلب توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع حيث قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارن.

جدول رقم(2-1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والدراسات السابقة.

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- دراسة محجوبي أسامة	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي).	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة). - اختلاف في المتغير التابع (أداء العاملين)
- دراسة بن علي محمد وآخرون	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي).	- اختلاف في المتغير التابع (ترسيخ الصورة الذهنية). - عدم إجراء دراسة ميدانية أو تطبيقية.
- دراسة مسغوني نجوى وقدة حياة	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي).	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر). - اختلاف في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).
- دراسة هشام كرميش وحرورية شريط	- يوجد تشابه في المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية).	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (مخبر المجد للتحاليل الطبية الوادي). - اختلاف في المتغير المستقل (اتصال المؤسسة).
- دراسة كمال يوسف	- يوجد تشابه في المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية).	- اختلاف في المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة).

<p>- اختلاف في المتغير المستقل (تحليل الموارد والكفاءات).</p> <p>- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية).</p>	<p>- يوجد تشابه في المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية).</p>	<p>- دراسة لعجالي عادل</p>
--	---	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على أدبيات الدراسة

ثانيا: القيمة المضافة للبحث

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة حول موضوع بحثنا لاحظنا أن دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية من المواضيع المهمة التي تدخل ضمن مجال دراسة تسيير الموارد البشرية. كما اتضح لنا أنه موضوع جد هام، كونه يدرس مدى الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية لما له من آثار كبيرة في الحفاظ على المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية. اعتمد بحثنا على دراسة قمنا بها في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى حيث تمت الدراسة بالتقريب من مقر المؤسسة والإحتكاك بعمالها والقيام بأخذ نظرة شاملة على كيفية العمل والدور المكلف به كل عامل وكذلك الإطلاع على بعض الوثائق من الأرشيف وتحليلها وهذا في الفترة الممتدة من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر ماي 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة سواء بالنسبة للمتغير المستقل مثل (تحليل الموارد والكفاءات، اتصال المؤسسة وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية) أو بالنسبة للمتغير التابع مثل (تحقيق الميزة التنافسية، ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، كم تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهو ما يتوافق تقريبا مع اغلب الدراسات السابقة رغم اختلافها في عدد الاستبيانات والفئة الموجهة إليها وعدد الأساليب المستخدمة.

خلاصة.

تتاولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم النظرية لكل من الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية، ثم توضيح العلاقة بينهما حيث أنه كلما كان خلق معرفة وجد إبداع تنظيمي وكلما كانت أهداف استراتيجية للمؤسسة وجد إبداع تنظيمي الذي بدوره يعمل المحافظة على البقاء والتميز للمؤسسة، وهذا ما سنحاول البحث فيه من خلال دراسة الحالة التي أجريناها في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

الفصل الثاني

تمهيد.

بعد عرض مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى بغرض الكشف ميدانيا عن مدى تأثير الإبداع التنظيمي على الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة.

هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المبحث الأول : بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

تعتبر المؤسسة الإقتصادية BATIMITAL رائدة في المجال الإقتصادي الجزائري، من حيث إنجازاتها وقدم نشأتها وتعدد فروعها، وتعد مؤسسة BATICIC هياكل غرب وحدة عين الدفلى أحد فروعها الهامة.

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الإقتصادية BATIMITAL.

1- تقديم المؤسسة.

1-1 نشأة المؤسسة الأم:

أسست في الجزائر سنة 1902، ANDRE DURA FOURG هي مؤسسة تابعة من ورشات أندري ديرا فو وهي تختص في صناعة البناءات الحديدية، وبعد الاستقلال في سنة 1963، صارت تسمى SN-METAL وفي سنة 1983 أصبحت تسمى باسم BATIMETAL وذلك حسب اقتصاديات البلاد.

نتجت المؤسسة العمومية الإقتصادية BATICIC عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم BATIMETAL وهي واحدة من فروعها السبعة، وهي شركة ذات أسهم برأس مال 185800000.00 دج تختص في البناءات المعدنية المصنعة، الصناعات النحاسية والتركيب¹.

ارتأينا تقديم الوحدة الواقعة بعين الدفلى التي تتربع على أكثر من 14 هكتار والتي أسست سنة 1997 وهي تضم حاليا 290 عامل ينقسمون كما يلي:

- إطارات = 38 عامل
- تحكم و إشراف = 86 عامل
- أعوان تنفيذ = 166 عامل

¹ - من وثائق المؤسسة

1-2 تعريف المؤسسة الإقتصادية BATICIC وحدة عين الدفلى.

وهي شركة متخصصة في تصميم، تطوير، صناعة والتركيب في الموقع، وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية في مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة بنايات ومرائب صناعية، بنايات وعمارات سكنية، منشآت تجارية، اجتماعية وتربوية، مرائب للاستعمال الفلاحي ومخازن، مخازن مبردة وفي مجال البناءات النحاسية التجهيزات الصناعية.

2- نشأتها وتاريخها.

عند تأسيسها سنة 1967، كانت الشركة الوطنية للحديد (SNMETAL) على رأس 8 وحدات مؤممة، كانت في السابق ممولة بالرأسمال الأجنبي ثلاثة منها تشكل اليوم رأسمال BATICIC (ألا وهما²: معامل "ديرافور" للجزائر العاصمة وعنابة، إضافة إلى ش. و. ص. لوهران)

وبين سنتي 1982 و1983 أعيدت هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد 5 مؤسسات وطنية وهي :

ENCC : لصناعة المعدات الصناعية الثقيلة.

FERROVIAL : لمعدات السكك الحديدية.

ENF : للمسابك الثقيلة والمسابك الحديدية.

PROMETAL : للأثاث المعدني، المدافئ، المطابخ والمواد المعدنية الملمعة والمطلية بالمعدن.

BATIMETAL : متخصصة في أشغال البناءات المعدنية الموجهة إلى المنشآت الجماعية والاجتماعية (مواقف

السيارات، مدارس، مراكز التخزين والتوزيع مستشفيات وغيرها).

ورثت شركة BATIMITAL كذلك مشاريع في طور الإنجاز، وكان عليها التكفل بإنتاج الإسناد المعدنية الموجهة

للبرامج الوطنية الخاصة بالتزويد بالتيار الكهربائي العالي المتوسط والمنخفض، إلى جانب مشروع إنتاج الألواح

المعدنية الأحادية والمزدوجة وكذلك وحدة تابعة للشركة السابقة ONAMHYD وفي 30 سبتمبر 1997، وفي إطار

إعادة هيكلة ثانية للمؤسسات التابعة للمجمع العمومي **SIDMET**، تولدت شركة **BATICIC** كشركة فرعية

²- من وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لتأثير الإبداع التنظيمي على الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة باتيمتال.

لمجمع باتيمتال وبذلك ورثت **BATICIC** وحدات إنتاج الهياكل المعدنية والنحاسية، وأصبحت حاملة لـ "قلب الحرفة القاعدية" لباتيمتال.

يسير شركة باتسيك رئيس مدير عام (PDG)، مساعد من طرف هياكل مركزية وظيفية للتنشيط، التنسيق والدعم.

تملك شركة **BATICIC** مقر اجتماعي ووحدين إنتاجيين (وحدة وهران ووحدة عين الدفلى)، كما لديها إمكانيات مادية وبشرية هامة.

لقد اكتسبت شركة **BATICIC** خبرة غنية ولباقة تمكنها من الأخذ على عاتقها الدراسات، الإنتاج والتركيب في الموقع لكل منتج يدخل في مجال الهياكل المعدنية والنحاسية.

يقع مقرها الاجتماعي (المديرية العامة) بعين الدفلى، والتي كانت المديرية العامة للمؤسسة الأم، وتترجع على مساحة قدرها 145.916 متر مربع، وتقع مؤسسة **BATICIC OUEST** بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، بلدية عين الدفلى، حوالي 130 كلم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم (04) ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM الشركة الوطنية للقمح. و تبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي إعتمدها المؤسسة الأم بتاريخ 2001/ 01/ 01 تم تجميع الوحدات كالتالي:

BATICIC OUEST : وحدة عين الدفلى + وحدة وهران وسميت بـ :

ولمؤسسة **BATICIC OUEST** عين الدفلى مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة وذلك في إختصاصات متنوعة:

- مهندسي دولة .
- تقني سامي .
- كفاءة مهنية .
- عامل بسيط .

أما في ما يخص الإمكانيات المالية فنتمتع المؤسسة ،بصحة مالية جيدة وذلك بحكم ما تستحوذ من أصول.

حيث رأسمالها كما سبق القول يقدر بـ 185800000.00 دج، يحتوي على كل الوسائل:

إنتاج الهيكل المعدني لمجمع ومداخل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة المتمثلة في البناءات الحديدية والنحاسية.

ومن بين أهم المشاريع المنجزة للمؤسسة نجد ما يلي:

- . قاعات متعددة الرياضات.
- . مدرجات ملاعب كرة القدم.
- . عمارات إدارية مختلفة الانواع.
- . حظائر السيارات منها : حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وتافورة .
- . مركز فاتيا للسيارات الخاصة بتييزة.
- . ورشات الإسمنت بتبسة وشلف.
- . مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية .
- . مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى.
- . عدد من العمارات الإدارية ومتاجر كبيرة بروسيا.
- . أغلب أسواق الفلاح والأروقة الجزائرية والمساحات الكبرى على مستوى التراب الوطني.
- . مدرجات ممر الراجلين .

ساهمت BATICIC OUEST بقسط كبير في تمهين وتكوين اليد العاملة.

بالإضافة إلى ذلك إعتد نشاط المؤسسة في مجال الإنجاز على مايلي :

السعة السنوية للمواد الأولية:

- هياكل حديدية: 600 طن.

- النحاس: 250 طن.

- النجارة الحديدية: 200 طن.

- أهم زبائن الوحدة بعين الدفلى:

- سوناطراك.

- نفضال.
 - وزارة الدفاع الوطني.
 - سونلغاز .
 - أسميدال.
 - المديرية العامة للأمن الوطني .
 - مديرية الشباب والرياضة .
- بالإضافة إلى زبائن آخرين كالمقاولين و البلدياتالخ
- 3- أهداف المؤسسة.**

إن مؤسسة " BATICIC " تعمل وفق إطار منظم وإستراتيجية مدروسة بدقة ولهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها ، تتجلى في :

- . كسب أكبر حصة سوقية بين المتنافسين لها حيث أن المؤسسة تشهد منافسة قوية .
- . الزيادة في مبيعات المؤسسة وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة و ذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن .
- . تصدير المنتجات إلى خارج الوطن وهو ما حققه فعلا باتجاه الإتحاد السوفيتي " سابقا" (مواقف للسيارات قاعدات متعددة الرياضات، أبهية شاملة، بنايات ذات طوابق.....إلخ) وكذلك إنجاز مركب محركات الديازال (ساقية سيدي يوسف) بتونس . تلبية حاجيات و رغبات المستهلكين، وهي مهمة كل مؤسسة .
- . تطوير صناعتها حيث أن المؤسسة اكتسبت ISO 9001 إصدار 2008 وهذا ما يدفعها لتطوير صناعتها .
- . العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها .
- . تنمية النشاط السوقي .
- . تحقيق أكبر مردودية ممكنة.

4- مهامها :

تتمثل مهام مؤسسة " BATICIC " في الصناعة والتركيب

أ. في مجال الهياكل المعدنية :

. بنايات ومرائب صناعية .

. بنايات وعمارات سكنية .

. منشآت تجارية ، اجتماعية و تربية .

. مرائب للإستعمال الفلاحي و مخازن .

. مخازن مبردة.

ب . في مجال البناءات النحاسية :

. كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية .

. التجهيزات الصناعية .

5- أهمية المؤسسة على مستوى الإقتصاد الوطني

تلعب وحدة عين الدفلى "مؤسسة BATICIC" دورا بارزا في تدعيم وتحريك عجلة الإقتصاد الوطني ، فهي

تحاول دائما تصوير المستقبل بهدف رسم الخطط التي يجب إتباعها وبالتالي تحفيز العمال لتنفيذ هذه الخطط

المسطرة قصد تحقيق الهدف الذي تصبو إليه، ويتمثل هذا الهدف أساسا في تلبية حاجيات السوق الوطنية بصفة

عامة وفي الأزمنة وبالكميات المحددة .

ولكي تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة يصبح من الضروري عليها بأن تقوم بمجموعة من الأدوار والمهام لدراسة

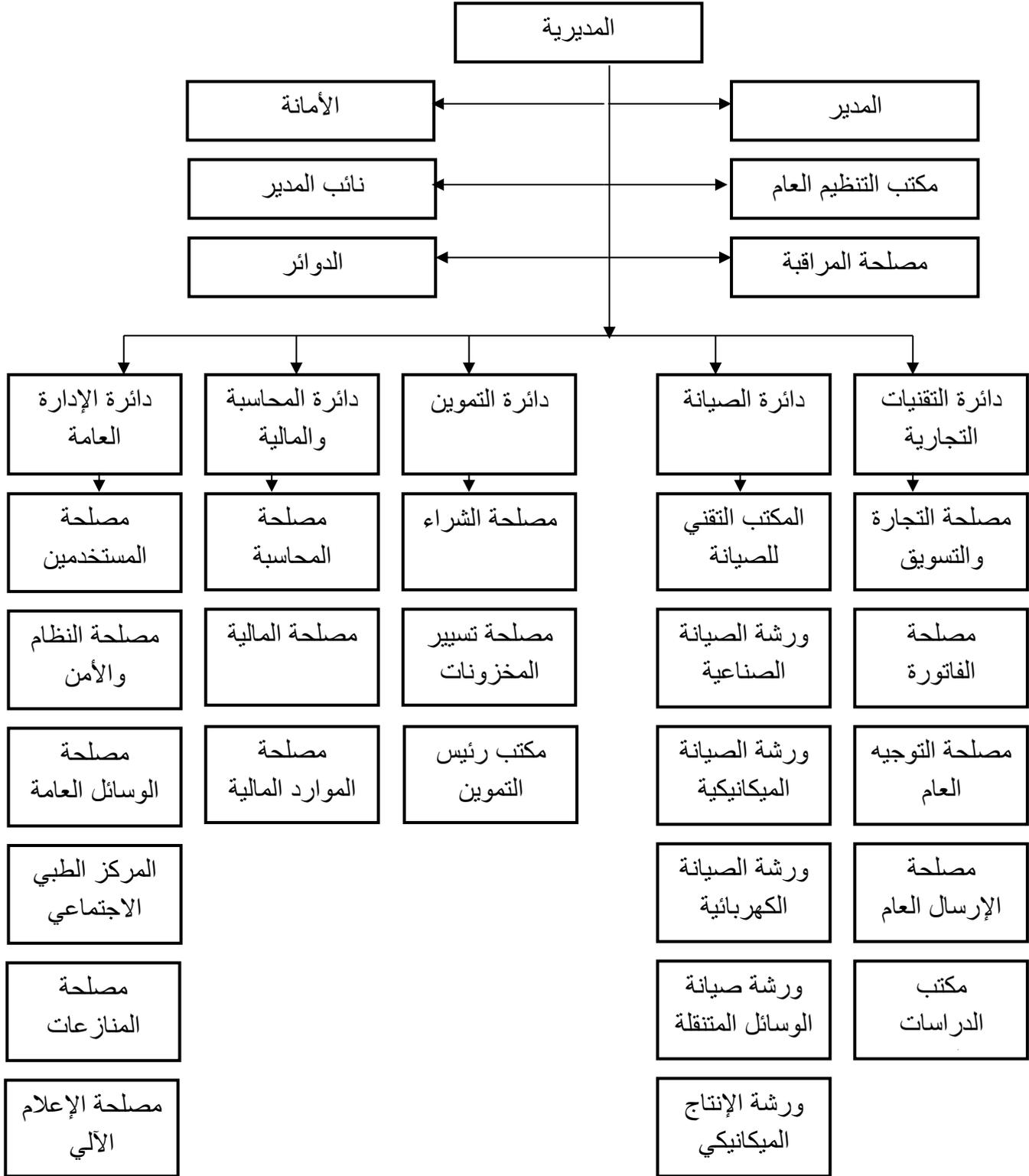
إحتياجات السوق من مختلف السلع والبضائع، ثم تقوم بإعداد برنامج لإنتاج هذه السلع و البضائع وفقا للإحتياجات

المقدمة من طرف الزبائن.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و وظائف مؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى.

❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين.

المدير: يعتبر بمثابة الوصي على الوحدة كونه يشرف ويطل على جميع المشاريع والانجازات التي تقام داخل المؤسسة.

الأمانة: هي التي تؤمن على مصالح المدير، فعن طريقها يكون المدير نظيرا على عمل المؤسسة.

نائب المدير: هو الذي ينوب عن المدير في غيابه، مع قيام بزيارات على الدوائر.

مكتب التنظيم العام: يلعب دور المستقبل.

مصلحة المراقبة: مراقبة الإنتاج من حيث الجودة، وكذلك الإشراف على الورشات أثناء العمل من حيث التقنية.

الدوائر: وهي تنقسم بدورها إلى ستة نذكر منها:

1- دائرة الإنتاج: يكمن دورها في إنتاج موارد مصنعة أي بمعنى تحويل المادة الأولية إلى مادة مصنعة وجاهزة ومن أهم انجازاتها: الهياكل المعدنية، أعمدة حديدية، أبواب نوافذ، سلالم، صناعة خزانات المياه بمختلف أنواعها والهياكل النحاسية. للقيام بهذه الانجازات لابد أتباع خطوات للحصول على إنتاج جديد والمتمثل في مصالح وورشات:

*- مصلحة منهجية: وهي المشرفة على المنهجية المتبعة في الإنتاج.

- مصلحة التنظيم والتوجيه.

- يكمن دورها في استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية

-تقوم بإصدار الأوامر والتوجيهات لمختلف ورشات الإنتاج فهب عميدة الإنتاج.

- وكذا تعمل على وضع تخطيط شامل وكامل للتراجع المتعلقة بالإنتاج.

*- ورشات والهياكل المعدنية: وتضم كل من ورشة التقطيع والتجميع والتي تتم فيها قطع وجمع الحديد حسب

الاحتياجات ووضع هذه الهياكل يكون مرورا بالمراحل التالية: ثقب، تجميع، تلحيم، دهن

*-ورشة التجارة الحديدية:تقوم بصنع النوافذ، الأبواب الحديدية، خزانات المياه.

2- دائرة التقنيات التجارية: وتنقسم بدورها إلى ستة مصالح:

أ-المصلحة التجارية التسويقية:

- المصلحة التجارية service commercial:

تقوم بعرض الإنتاج على الزبائن (بيع) أي تبنى ما تنتجه الوحدة على تركيبه إذا طلب الزبون وبدورها يكون العرض

ينقسم إلى فرعين:

أما بيع منتج جاهز التركيب بعد أخذ الزبون المنتج الذي يحتاجه وبعد إنهاء العملية تتم مصلحة الفاتورات بها.

مصلحة التسويق service marketing ولديها عدة صلاحيات:

إبرام عقود بيع مع الموزعين أو الممونين.

التنسيق مع المصالح المالية كالبنوك.

دراسة الطلبات ومطابقتها ما بين المنتج والمخزون.

التنسيق ما بين المصالح كمصلحة الإنتاج لزيادة المخزون وأسباب نقص المبيعات.

القيام بمراقبة المخزون من حيث الكمية والنوعية.

ب- مصلحة الإرسال: service expidition

تعمل على تخزين الموارد الجاهزة حتى تسلم لأصحابها المعنيين بها.

وضع مخطط الإرسال لكل المشاريع.

مراقبة الإنتاج المخزن لها.

هي وحدة خارج عملها "SERVICE ORDONNANCE;ENT GENERQL

ج- مصلحة التوجيه العام "

تخدم مصالح الزبائن وتقوم بانجاز المشاريع من بدايتها إلى نهايتها ويكون هذا الانجاز مرفق بطلب الإنجاز من

مصلحة التوجيه العام.

د- مصلحة الدراسات التقنية :

هو مكتب خاص يهتم بدراسة المشاريع دراسة تقنية وتنقسم بدوره إلى ثلاثة فروع:

- فرع الملفات التقنية - فرع الرسم التخطيطي العام - فرع الهندسة المعمارية.

3- دائرة الصيانة:

تلعب دورا هاما في المؤسسة والمتمثل في تصليح الأجهزة الموجودة بورشات التصنيع ولحذا في أقسام الدوائر وبها

عدة فروع منها: مكتب تقني للصيانة يقوم بالدراسة مع ضمان كامل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل الإنتاج.

ورشة الصيانة الصناعية وبها ورشتين:

ورشة الصيانة الميكانيكية.

ورشة الصيانة الكهربائية.

ورشة الصيانة للوسائل المتنقلة هي صيانة ميكانيكية للسيارات الخاصة بالمؤسسة

ورشة الإنتاج الميكانيكي تقوم بإنتاج الوسائل الميكانيكية كقطع الغيار سواء بطلبات الزبائن أو الوحدة.

محطة السوائل تقوم بتوفير المياه مع صيانة الأنابيب، وكذا استغلال الطاقة والمتمثلة في مختلف الغازات الكربونية

والطبيعية مثل الأكسجين.

4- مصلحة التموين:

-التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة.

- تقديم ملفات التموين للوحدات.

- تسيير المخزونات.

- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات.

- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك إعداد أسعار البيع.

5- إدارة المحاسبة المالية:

تتعلق هذه الإدارة بدائرة التقنيات التجارية أي بمصلحة التجارة وتليها مصلحة الفواتير حيث أن الزبون عند صنع فاتورة الطلبية من قبل مصلحة الفواتير يتوجه إلى فرع المحاسبة حتى يراقبوا فاتورته ثم يقوم بالدفع لدى المصلحة المالية وهي مركز التسيير المالي المحاسبي الذي يشرف على كل التعاملات المالية مع الهيئات والمصالح التالية:

أ- مصلحة المحاسبة:

لقد ظهرت المحاسبة لترتيب وتنظيم المعلومات المالية والاقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية للفرد والمؤسسة وقد اتخذت عدة أنظمة منذ القديم حيث كانت تعتمد أساسا على القيد المزدوج وبعد الثورة الصناعية عرفت المحاسبة تطورا سريعا يتلاءم مع احتياجات الشركات الجديدة ومن بين أهم الأقسام الخاصة بها:

* رئيس مصلحة المحاسبة:

معالجة الأعمال المحاسبية للمورد- تقديم الخلايا المحاسبية العامة-محاسبة عامة-محاسبة الزبون-محاسبة الأجور
*المحاسب:

مكلف بمراقبة وثائق المحاسبة والكتابات المسجلة كالوثائق مثل: الفواتير طلب الشراء، وثيقة التسليم.

- استلام ومراقبة وثائق المحاسبة (فواتير حالة الدفع).

- مراقبة الأجور.

- مراقبة المدخولات المحلية ومراقبة مختلف الفواتير.

- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.

- برمجة عمليات في جهاز الكمبيوتر "LOGICIEL" وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات الخارجية بعمليات الوحدة.

- مصلحة المالية:

-تتعامل هذه المصلحة مع الوسط الخارجي للمؤسسة ويكون هذا التعامل أما نقدا أو عبارة عن صكوك بريدية.

- تحصيل مبالغ مالية من الزبائن وكذا دفع مستحق الموردين.

- تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال.

ب- مصلحة الموارد المادية والبشرية:

تهتم بإحصاء جميع الممتلكات الاستشارية للمؤسسة من عتاد آلات إنتاجية ووسائل منتقلة.....الخ وكذا العمل على تصنيف هذه الممتلكات حسب: الحجم، النوع، مع تعيين موقع وجودها.

6- دائرة الإدارة العامة:

عملها عمل إداري متعلق بالأمور القانونية وينطبق من خمس مصالح والمركز الطبي الاجتماعي:

- مصلحة المستخدمين وبها ثلاثة فروع: المستخدمين، الاجتماعي والأجرة.

- مصلحة الوسائل العامة وبها فرعين: النقل، النظافة والخدمات.

- مصلحة الأمن - مصلحة المنازعات - المركز الطبي الاجتماعي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

حيث خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمت باختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع عمال مختلف المؤسسات الاقتصادية في الوطن، وقد اقتصرت الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وذلك لمعرفة مدى دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية داخل المؤسسة.

وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد عامل داخل مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، ونظرا لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره مجموعة من العمال في مؤسسة باتيميتال لدراستها.

2- عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، وتم توزيع 80 إستبانة بنسبة 100% واسترجاع 80 استبانة.

جدول رقم (1-2): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

80 استبانة	الاستبانات الموزعة
80 استبانة	الاستبانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً: متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل: الإبداع التنظيمي هو المتغير المستقل أو المتغير في نموذج الدراسة.

- المتغير التابع: هي إستراتيجية المؤسسة المتغير التابع في نموذج الدراسة.

يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

شكل رقم (2-1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان) أنظر الملحق رقم (01).

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول الى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لا لشيء آخر سواه.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بخمسة فقرات اشتملت الجوانب التالية: النوع الإجتماعي، السن، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

ت- فقرات الاستبيان: وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين.

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{4 - 0.8}{5}$$

- ✓ من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة؛
- ✓ من 1.80 الى 2.60 غير موافق؛
- ✓ من 2.60 الى 3.40 محايد؛
- ✓ من 3.40 الى 4.20 موافق؛
- ✓ من 4.20 الى 5 موافق بشدة.

- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: أسئلة الإبداع التنظيمي.

المحور الثالث: أسئلة إستراتيجية المؤسسة.

ثانيا: أداة القياس (برنامج الـ SPSS).

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS: statistical package for social science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

ثالثا: صدق الاستبانة: أنظر الملحق رقم(02).

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشار بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

إضافة الى ذلك قمنا أيضا بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة (العمال) الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

جدول رقم (2-3): مقياس ألفا كرومباخ

المجال	ألفا كرومباخ
22	0.856

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي spss والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: 0.856 أي بنسبة 85.6 % وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جدا من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة العمال "المستجوبين" (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

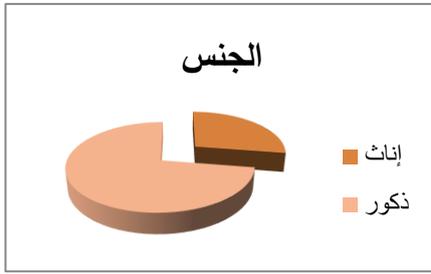
المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للإستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة بالابداع التنظيمي، والفقرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي **spss**.
أولاً: تحليل البيانات الشخصية.

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة ، حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق مايلي:

1- الجنس: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	50	62.5%
أنثى	30	37.5%
المجموع	80	100%

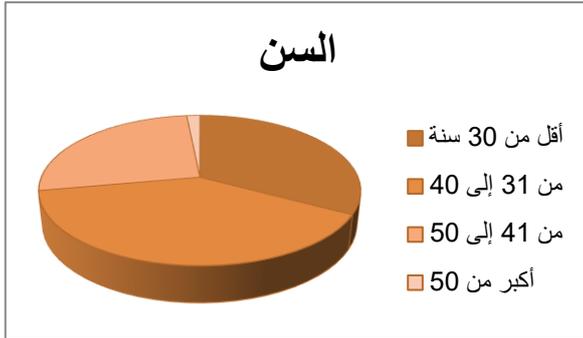
الشكل رقم (2-2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب: 62.5% من أفراد العينة ويتكرر قيمته 50، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة المئوية ب: 37.5% وب 30 تكرارات، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى.

2- السن: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	20	25%
من 31 إلى 40 سنة	32	40%
من 41 إلى 50 سنة	21	26.25%
أكثر من 50 سنة	7	8.72%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (3-2)

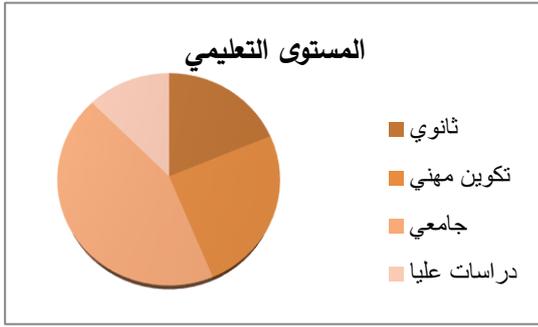
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملأ الاستبيان يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و40 سنة

وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت ب: 40% ويتكرر قيمته 32 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3- المستوى التعليمي: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ثانوي	10	12.5%
تكوين مهني	25	31.25%
جامعي	30	37.5%
دراسات عليا	15	18.75%
المجموع	80	100%

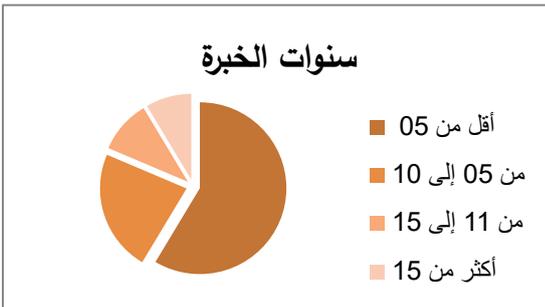
الشكل رقم (2-4)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى "جامعي" على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: 37.5% وبـ 30 تكرار.

4- سنوات الخبرة: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية .

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 05	20	25%
من 05 إلى 10	42	52.5%
من 11 إلى 15	14	17.5%
أكثر من 15	4	5%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (2-5)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات على غرار السنوات الأخرى والتي قدرت بـ: 52.5% وبـ 42 تكرار.

ثالثاً: تقييم عينة الدراسة لعبارات الإبداع التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

سنحاول دراسة آراء المستخدمين حول مدى تأثير الإبداع التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة، حيث احتوى المحور على 10 أسئلة ونقيس هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال 10 عبارات.

1- الإبداع التنظيمي: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول مؤشر الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (2-08): معلومات خاصة بالإبداع التنظيمي.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	3,61	1,119	21,3	41,3	21,3	10,0	6,3	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.
موافق	3,86	1,016	22,5	58,8	6,3	7,5	5,0	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.
موافق	3,60	,989	13,8	48,8	20,0	27,5	6,3	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.
موافق	3,43	,925	10,0	40,0	35,0	12,5	2,5	أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.
موافق	3,64	,997	16,3	47,5	25,0	6,3	5,0	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
موافق	3,80	,960	20,0	55,0	12,5	10,0	2,5	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.
موافق	3,78	,968	18,8	53,8	18,8	3,8	5,0	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
موافق	3,59	1,027	12,5	53,8	21,3	5,0	7,5	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.
موافق	3,70	1,141	26,3	40,0	16,3	12,5	5,0	أبادر بتبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول للمشكلات.
موافق	3,63	1.036	18,8	43,8	22,5	11,3	3,8	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك.
موافق	4.04	1.019	الإبداع التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:
- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة ب: 41.3% وبتكرار 33 "موافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي ب: 3.61 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبانحراف معياري قدره 1.119 .

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لتأثير الإبداع التنظيمي على الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة باتيميتال.

- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58.8% من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 47 وبوسط حسابي 3.86 وبإنحراف معياري قدره 1.016 .
- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 48.8% وتكرر 39 وبوسط حسابي 3.60 وبإنحراف معياري قدره 0.989 .
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 40 % وتكرر قيمته 32 و وسط حسابي قدره 3.43 وبإنحراف معياري قدره 0.925 .
- السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 47.5 % وتكرر قيمته 38 و وسط حسابي قدره 3.64 وبإنحراف معياري قدره 0.997 .
- السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 55 % وتكرر قيمته 44 و وسط حسابي قدره 3.80 وبإنحراف معياري قدره 0.960 .
- للسؤال رقم (07) تمثلت أعلى نسبة بـ: 53.8% وتكرر 43 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.78 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.968 .
- السؤال رقم (08): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 53.8% من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 43 وبوسط حسابي 3.59 وبإنحراف معياري قدره 1.025 .
- السؤال رقم (09): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 40% وتكرر 32 وبوسط حسابي 3.70 وبإنحراف معياري قدره 1.141 .
- السؤال رقم (10): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 43.8 % وتكرر قيمته 35 و وسط حسابي قدره 3.63 وبإنحراف معياري قدره 1.036 .
- أما المجال الكلي لمتغير الإبداع التنظيمي متوسطه الحسابي يساوي 4.04 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 1.019 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.
- 2- إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (2-09): معلومات خاصة بإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	3,73	1,067	22,5	45,0	21,3	5,0	6,3	لديك إطلاع على الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
موافق	3,73	,914	13,8	58,8	17,5	6,3	3,8	أنت راض عن الإستراتيجية التي تسير بها مؤسستكم.
موافق	3,43	1,095	8,8	48,8	23,8	8,8	10,0	المؤسسة تشرك كل الفروع في إعداد استراتيجيتها.
موافق	3,43	1,067	12,5	37,5	25,0	21,3	3,8	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات.
موافق	3,71	,957	16,3	53,8	18,8	7,5	3,8	تختار المؤسسة موقعها المستقبلي تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.
موافق	3,68	1,003	17,5	50,0	18,8	10,0	3,8	تعمل المؤسسة على نقل رسالتها إلى العاملين في ممارسة نشاطها (الإلتزام بالإستراتيجية).
موافق	3,76	,997	18,8	55,0	15,0	6,3	5,0	تضع المؤسسة إستراتيجيتها بهدف تحقيق الربح.
موافق	3,55	1,135	16,3	50,0	13,8	12,5	7,5	تراعي المؤسسة عند إعداد إستراتيجيتها القوانين والتشريعات.
موافق	3,69	1,067	16,3	50,0	23,8	6,3	3,8	تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة بغرض تحقيق أهدافها الخاصة فقط.
موافق	3,54	,980	11,3	48,8	28,8	5,0	6,3	المؤسسة تنفذ إستراتيجيتها دون تدخل أطراف خارجية تجبرها على ذلك.
موافق	.380	.0977	إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:
- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 45,0% وبتكرار 36 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3,73 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبانحراف معياري قدره 1,067 .
- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58,8% من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 47 وبوسط حسابي 3,73 وبانحراف معياري قدره 0.914 .

- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 48,8% وبتكرار 39 وبوسط حسابي 3.38 وبتكرار قيمته 1.095 .

- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 37.5% وبتكرار قيمته 30 و وسط حسابي قدره 3.34 وبتكرار قيمته 1.067 .

- السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 53.8% وبتكرار قيمته 33 و وسط حسابي قدره 3.71 وبتكرار قيمته 0.957 .

- السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 50% وبتكرار قيمته 40 و وسط حسابي قدره 3.68 وبتكرار قيمته 1.003 .

- للسؤال رقم (07) تمثلت أعلى نسبة ب: 55% وبتكرار 43 "موافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي ب: 3.76 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبتكرار قيمته 0.997 .

- السؤال رقم (08): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 50% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 40 وبوسط حسابي 3.55 وبتكرار قيمته 1.135 .

- السؤال رقم (09): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 50% وبتكرار 40 وبوسط حسابي 3.69 وبتكرار قيمته 1.067 .

- السؤال رقم (10): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 48.8% وبتكرار قيمته 39 و وسط حسابي قدره 3.54 وبتكرار قيمته 0.980 .

• أما المجال الكلي لمتغير إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية متوسطة الحسابي يساوي 3.81 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبتكرار إجمالي 1.028 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جودة هذا المؤشر .

ثالثا: إختبار فرضية الدراسة.

والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية عند مستوي $\alpha=0.05$ ، وإختبار هذه الفرضية نقوم بدراسة تأثير الإبداع التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية أنظر الملحق (03).

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي)، والمتغير التابع (إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية)، كالتالي:

$y=a+bx$ حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (2-10): نتائج تأثير الإبداع التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية.

إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	a	المتغير المستقل
				Sig.	قيمة t			
				*0.103	1,652	3.180	a	الإبداع
*0.000	302,563	,795	,892	*0.000	17,394	0.898	b	التنظيمي

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الإسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* نموذج انحدار الإبداع التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية هو:

$$Y=3.180+0.898x$$

* معامل الارتباط بين الإبداع التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية = 892.0 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، ($Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05$)

* معامل التحديد $R^2=0.795$ ، والذي يعني ان 79.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (الإبداع التنظيمي) والنسبة المتبقية 20.5% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية.

* $F=302.563$ ، $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الإبداع التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية.

* $a=3.180$ ، وإختبار ستودنت $t_a=1.652$ بإحتمال $Sig.=0.103$ أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي الثابت غير مقبول إحصائيا.

* $b=0.898$ ، إختبار ستودنت $t_b=5.368$ بإحتمال $Sig.=0.000$ وهذا يدل على أن الإبداع التنظيمي يؤثر في تقدير قيمة إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية وبالتالي مقبول إحصائيا.

وبالتالي نستنتج أن الإبداع التنظيمي يؤثر على إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية.

خلاصة.

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل وإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية كمتغير تابع، بالإضافة إلى مؤسسة باتيميتال عين الدفلى بالمنتجات والأنشطة التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجمالاً في نهاية المطاف (80) إستبانه صالحة للتحليل والمناقشة، تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانه والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

خاتمة.

إن تحقيق الإبداع الذي هو حالة من التفوق والفرادية يعتمد بشكل كبير على قيادة مميزة ومبدعة وفعالة في تسييرها وإدارتها، لذا أصبح لزاماً على المؤسسات التي تطمح على تحقيق الإبداع والتميز في مجال نشاطها الإهتمام بجدية كبيرة بالأساليب والممارسات المنتهجة من طرف قيادتها.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، حيث يعمل الأبداع التنظيمي في المؤسسة على تطويرها وتمييزها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المسطرة.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة أن الأبداع التنظيمي له دور وأهمية بالغة وعلاقة مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وكيفية تعجير طاقاتها الإبداعية وهذا بتوفير المناخ الملائم للعمل والتحفيز المستمر والتشجيع على بذل الجهود وطرح الأفكار الجديدة والخلقة فالبيئة الحالية التي تتسم بحدة المنافسة أجبرت المؤسسات وقياداتها إلى تحقيق أكبر إستفادة من القدرات والمهارات الإبداعية لمواردها البشرية وتنفيذ الهام الموكلة إليهم بشكل ناجح وفعال، والتجديد والتطوير بإستمرار في حل المشكلات من أجل الإرتقاء إلى درجة تحقيق التميز والتفوق والريادة.

ومن أجل محاولتنا معالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، عمدنا للاطلاع على الجوانب المحيطة بمتغيرات الدراسة، وتحديد بعد كل متغير، وذلك بتقديم المفاهيم النظرية حول المستجدات الجديدة في متغيرات دراستنا، ثم حددنا الإطار المفاهيمي للأبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية، ثم تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتقديم الإضافة المرجوة من هذه الدراسة، ثم حددنا الطريقة وأدوات الدراسة التي تمثلت في إجراء إستبانته، وعديد الاختبارات الإحصائية للمساعدة في الوصول إلى نتائج تساعد على إسقاطها على الواقع، وفي الأخير وبعد جمع الاستمارات وجمع الاستبانات وتحليلها، قمنا باختبار صحة الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.

نتائج واختبار الفرضيات.

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:

بالنسبة للفرضية الأولى: والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي، فقد تم التأكد من صحتها، وهذا لأن مؤسسة باتيميتال تسعى للتفوق والريادة في مجالها.

بالنسبة للفرضية الثانية: توجد هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى عند مستوى دلالة 0.05، وذلك إستناداً على النتائج المتوصل إليها من تحليل مخرجات برنامج SPSS، حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود إرتباط طردي قوي بين الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة باتيميتال ، وكذلك على وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية من خلال إختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

نتائج الدراسة.

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف أجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية.

من خلال الفصل النظري ومباحثه الذي تم فيها عرض جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة في شكلها النظري تمكنا من الخلوص إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها كالاتي:

- 1- توفير ظروف ملائمة ومحفزة للعمل تدفع العاملين نحو بذل الجهد وتقديم الأفضل.
- 2- تقييم الجهود المبذولة من طرف العاملين بشكل عادل يبعث على الإبداع؛
- 3- يحضى الإبداع التنظيمي بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين ومن مكانة متميزة في بيئة الأعمال باعتبار أنه يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمها؛
- 4- لقد أصبح الإبداع التنظيمي هدفا تسعى المؤسسات الوصول إليه، عكس الماضي أين كان محصورا على المؤسسات الكبرى والرائدة.

- **نتائج الدراسة الميدانية:** من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من المستخدمين لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، وذلك عن طريق الاستبانة، وبعد التحليل والمناقشة يمكن أن نصوغ أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- 1- سيطرة جنس الذكور على الإناث، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة.
- 2- غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة شباب أكثر .
- 3- هيمنة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة ليسانس، وهذا يدل على استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية.
- 4- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

توصيات الدراسة

- العمل على زيادة انتماء وولاء العمال ما يدفعه للعمل بكل قدراته مأيؤدي الى الأبداع وبالتالي يصل العامل لمرحلة الاهتمام بمصالح المؤسسة أكثر من مصالحه الشخصية؛
- المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي المتواجد بالمؤسسة والعمل على تعزيزه؛
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين واستثمار طاقاتهم الأبداعية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية وتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار الأبداعية؛

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة على دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين؛
- استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم لإستخدام القدرات والمهارات بأساليب وطرق عمل جديدة؛
- العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلبا وإيجابا للإستفادة منها وجعلها ثقافة بالمؤسسة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.

آفاق الدراسة

- تمحور موضوع هذه الدراسة تأثير الابداع التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة باتيميتال ولاية عين الدفلى، وأثناء دراستنا لهذا الموضوع تبادر إلى أذهاننا العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون اتجاهات لبحوث مستقبلية، ونقترح المواضيع والبحوث التالية:
- 1- دور الإبداع الإداري في تنمية المهارات القيادية؛
 - 2- دور الإبداع التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي؛
 - 3- مساهمة الإبداع التنظيمي في وصول المؤسسات إلى الريادة؛
 - 4- دور الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية.

المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

- 1- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- 2- العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 4- جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- حسين الحريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- طاهر محسن منصور ونعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 7- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة و المنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 8- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 9- هل شارلز وجونز جاريت، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

ثانياً: رسائل الماجستير.

- 1- الطبيشات وعلي محمود عطية، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي (دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
- 2- بدر عيسى النوفل، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
- 3- الدليمي عراك، تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بغداد، العراق، 2009.
- 4- خالد ذيب وحسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 5- نضال جميل أحمد، إستراتيجية التطوير التنظيمي و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.

ثالثا: المجلات.

- 1- 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.
- 2- العبيدي وآخرون، الابداع المنظمي ودوره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010.
- 3- الدوري وزكريا مطلق، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 46، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2004.
- 4- امل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008.

رابعا: الملتقيات.

- 1- بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.

المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Fawaz Ali and others, **Organizational Creativity and Competitive Advantage, A GCC Perspective**, Int J Econ Manag Sci, Volume 5, Issue 4, University of Buraimi, Sultanate of Oman, Jordan, 2016, P 01.
- 2- Thompson, V, “ **Bureaucracy and Innovation** ”, Administrative Science Quarterly, 10, 1-20.
- 3- Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, 7 eme édition, Pearson éditions, Paris, 2005.
- 4- Alfred Chandler, **stratégies et structures de l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- 5- IGOR Ansoff, **stratégie et développement de l'entreprise**, 3eme Edition, édition d'organisation, Paris, 1988.
- 6- J.C. Tarondeau, **stratégie industrielle**, Vuibert Paris, 1998, pp. 26-27.
- 7- Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, édition Chihab, Alger, 1997.
- 8- J.P. Détrie et autres, **STRATEGOR**, 3eme édition, Dunod, Paris, 1997.
- 9- Michael Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, 2005.
- 10- J.P. Angelier, **économie industrielle (méthodes et éléments)**, OPU, Alger, 1993.
- 11- Frederic Frery, **Propositions pour une axiomatique de la stratégie**, WWW. Stratégie -Aims.com/ Normandie 04 session / frery.PDF.
- 12- Genry Johnson et autres, op.cit.

- 13- Wayne. C, **Setting Goals and Strategic Plans**, New Jersey Institute of Technology. [https:// www.mmsonline.com/ columns/ setting-goals-and strategic-plans](https://www.mmsonline.com/columns/setting-goals-and-strategic-plans), Retrieved 05/11/2018.
- 14- Thompson, R. & Strickland, A, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12th, Richard, D. Irwin, New York, 2004.
- 15- Mohamed Seghir Djitli, **Marketing stratégique**, Edition Ibn Sina, Alger, 2001.
- 16- www. Cpge - cpa.ac. Ma. Html 2002, date de consultation le 15/04/2007.
- 17 Alain noel et autres, **perspectives en management stratégique**, Tome 4, economica, paris, 1995/1996.
- 18- J.C Tarondeau, **le management des savoirs**, édition PUF, Paris, 2002.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستمبيان.



جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية
أضع بين أيديكم هذا الإستمبيان آملا في دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية لموضوع:

دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة باتيميتال

وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة، شفافية وموضوعية، وأحيطكم علما بأن آراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
شكرا لكم ولإهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

الأستاذ: سعيد طيب

إعداد الطالبين:

* كلالدي عبد النور

* بن رايح اسلام

السنة الجامعية 2022/2021

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة.

معلومات عامة

1- المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 20 سنة من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة
- المؤهل العلمي: ثانوي تكوين مهني جامعي دراسات عليا
- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 من 11 إلى 15 أكثر من 15

المحور الأول : الابداع التنظيمي.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.					
02	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.					
03	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.					
04	أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.					
05	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
06	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.					
07	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
08	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.					
09	أبادر بتبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
10	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر					

المرتبة على ذلك.

المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	لديك إطلاع على الإستراتيجية العامة للمؤسسة.					
12	أنت راض عن الإستراتيجية التي تسير بها مؤسستكم.					
13	المؤسسة تشرك كل الفروع في إعداد استراتيجيتها.					
14	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.					
15	تختار المؤسسة موقعها المستقبلي تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.					
16	تعمل المؤسسة على نقل رسالتها إلى العاملين في ممارسة نشاطها (الإلتزام بالإستراتيجية).					
17	تضع المؤسسة إستراتيجيتها بهدف تحقيق الربح.					
18	تراعي المؤسسة عند إعداد إستراتيجيتها القوانين والتشريعات.					
19	تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة بغرض تحقيق أهدافها الخاصة فقط.					
20	المؤسسة تنفذ إستراتيجيتها دون تدخل أطراف خارجية تجبرها على ذلك.					

الملحق رقم (02): صدق وثبات الإستبيان.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	80	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Chronbach	Nombre d'éléments
,856	25

الملحق رقم (03): معامل الارتباط ومعادلة الانحدار للإبداع التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,892 ^a	,795	,792	3,215

a. Prédicteurs : (Constante), x

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3126,406	1	3126,406	302,563	,000 ^b
Résidus	805,981	78	10,333		
Total	3932,388	79			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,180	1,926		1,652	,103
x	,898	,052	,892	17,394	,000

a. Variable dépendante : y