



الموضوع

دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي دراسة ميدانية مؤسسة موبيليس – ورقة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

بوروبة فهيمة

إعداد الطالب(ة):

العوني مروة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	غربي وهيبة	أستاذة محاضرة أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بوروبة فهيمة	أستاذة محاضرة ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شين نوال	أستاذة محاضرة ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكرَ الناسَ لله عز وجل أشكرُهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتورة بوروية فهيمة على مجهوداتها ونصائحها وعلى صبرها معنا لإنجاز هذا المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً.

و نشكر كل أساتذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

الاهداء

أهدي عملي وإجتهادي هذا إلى التي سهرت وتعبت وربت، إلى من علمتني أول خطوات حياتي وكانت دافعا لي دوما، وعلمتني أن الفشل بداية النجاح والتفوق، إلى نبع الحنان وسر وجودي، إلى التي ابتسامتها أجمل ما يكون: أُمِّي الغالية حفظها الله وراعها وأدامها تاجا على رؤوسنا.

إلى نور عيني وأعظم شخص في حياتي، إلى من يعجز اللسان عن وصف جميله الذي تعب وشقى من أجلي وكان لي سراجا منيرا إلى أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى الذين ضحكت وبكيت وعشت أجمل أيام حياتي معهم، إلى من أتمنى لهم كل الخير وكل ما هو جميل في الحياة إخوتي الأعزاء: منال، داليا، احمد، معتز بالله، مازن محمد طيب، جيداء. وإلى كل من لم يذكرهم قلبي ولم ينساهم قلبي

الملخص

قدمت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية " هل للإبداع الإداري دور في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس للاتصالات و الهاتف النقال؟ " وهدفت الدراسة إلى التعرف على إتجاهات الإطارات العاملة بمؤسسة موبيليس للاتصالات و الهاتف النقال نحو مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري السائد والتعرف أيضا على مستوى تحديد التوجه الإستراتيجي لديهم، إضافة إلى ذلك معرفة دور الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة في تحديد التوجه الإستراتيجي للإطارات العاملة بمؤسسة.

بينت الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، تقبل المخاطرة، حساسية المشكلات) في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس للاتصالات و الهاتف النقال - ورقلة - كما بينت وجود عدم دور ذو دلالة إحصائية لبعدي المرونة في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس للاتصالات و الهاتف النقال. وقد قدمت الدراسة مجلة من التوصيات من بينها: ضرورة العمل على زيادة الوعي ومعرفة العاملين بموضوع الإبداع الإداري في مؤسسة. ضرورة تشجيع الإدارة العليا لأية أفكار جديدة. العمل على خلق أكثر مرونة تشجع الإبداع وتسعى إلى تحقيقه.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، التوجه الإستراتيجي، مؤسسة موبيليس للاتصالات و الهاتف النقال.

Abstract

This study was presented to answer the following problem, "Does administrative creativity have a role in determining the strategic direction of Mobilis Telecom and Mobile Phone?"

The study aimed to identify the trends of the tires operating at Mobilis Telecom and Mobile Phone towards the level of interest in the prevailing administrative creativity and also to identify the level of defining the strategic direction they have, in addition to knowing the role of administrative creativity in its various dimensions in determining the strategic direction of the working tires of the institution.

The study showed the existence of a statistically significant role for each of the two dimensions of administrative creativity (originality, fluency, risk-tolerance, problem sensitivity) in determining the strategic direction of Mobilis Telecom and Mobile Phone - Ouargla - as well as the absence of a statistically significant role for the flexibility dimension in determining the strategic direction of the institution Mobilis Communications and Mobile Phone. The study presented a magazine of recommendations, including: the need to work to increase awareness and knowledge of workers on the subject of administrative creativity in an organization. The need to encourage senior management to any new ideas. Work to create more flexibility that encourages creativity and seeks to achieve it.

Key Words: Administrative Innovation, Strategic Direction, Mobilis Telecom and Mobile Phone

قائمة المحتويات

الصفحة	البسمة
	شكر وعرافن
	الإهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: منهجية الدراسة
02	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
03	المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
03	المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
05	المبحث الثاني: فرضيات الدراسة، منهجها ونموذجها
05	المطلب الأول: فرضيات الدراسة
05	المطلب الثاني: منهج الدراسة وهيكلها
06	المطلب الثالث: حدود الدراسة ونموذج الدراسة
07	المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
07	المطلب الأول: أداة الدراسة
08	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
08	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
09	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
09	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

قائمة المحتويات

10	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي
10	المطلب الثالث: الدراسات السابقة للمتغيرين
12	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الجانب النظري	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
14	المطلب الأول: الإطار العام للإبداع
19	المطلب الثاني: أساسيات الإبداع الإداري
24	المطلب الثالث: متطلبات الإبداع الإداري
31	المبحث الثاني: ماهية التوجه الإستراتيجي
31	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التوجه الإستراتيجي
33	المطلب الثاني: فوائد التوجه الإستراتيجي ومعايير تقييمه
34	المطلب الثالث: أنماط التوجه الإستراتيجي وأبعاده ونتائجه.
42	المبحث الثالث: علاقة أبعاد الإبداع الإداري بالتوجه الإستراتيجي
42	المطلب الأول: علاقة الأصالة والطلاقة بالتوجه الإستراتيجي
43	المطلب الثاني: علاقة المرونة بالتوجه الإستراتيجي
41	المطلب الثالث: علاقة حساسية المشكلات وقبول المخاطرة بالتوجه الإستراتيجي
42	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: نظرة عن مؤسسة موبيليس ورقلة
48	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس وأهدافها
49	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
49	المطلب الثالث: مبادئ وقيم موبيليس
53	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
53	المطلب الأول: صدق الأداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

59	المطلب الثاني: خصائص مبحثي الدراسة
63	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي
67	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج
67	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية
68	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
72	المطلب الثالث: تفسير النتائج
74	خاتمة الفصل الثالث
75	خاتمة
77	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
08	مقياس ليكارت الخماسي	01
53	نتائج معاملات الثبات والصدق	02
55	الصدق البنائي لفقرات أبعاد متغير المستقل الإبداع الإداري	03
58	الصدق البنائي لفقرات أبعاد متغير التابع التوجه الإستراتيجي	04
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
63	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	06
64	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	07
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإبداع الإداري	08
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التوجه الإستراتيجي.	09
68	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	10
69	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حساسية المشكلات، تقبل المخاطرة)	11
70	إختبار دور الأصالة والطلاقة وحساسية المشكلات وقبول المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي من خلال إنحدار الخطي البسيط	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
07	نموذج الدراسة	01
50	هيكل التنظيمي	02
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	02
61	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03
61	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
62	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05
62	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
82	إستبانة البحث	01
86	قائمة المحكمين	02

رافق الإبداع الإنسان منذ أن خلقه الله سبحانه وتعالى، فلولا الإبداعات البشرية ما كانت الحضارات لتتقدم على مر العصور، فقد بدأ الإبداع شيئاً اعتيادياً وقادماً سريعاً دون انتظار، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام المنظمات، وأصبح العصر الحالي يتميز بالمتغيرات المتسارعة التي تعيشها المؤسسات، سواء كانت المتغيرات سياسية أو اجتماعية أو ثقافية...، ويتحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي لمواجهة التطورات الحاصلة بل و يتطلب حل هذه المشكلات إستحداث طرائق إبداعية ونبد الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على التوصل إلى حلول إدارية سريعة ومناسبة لتحقيق الأهداف.

ومع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال بتحديد "التوجه الإستراتيجي" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والإبتكار والإبداع، من هنا ظهرت أهمية الإبداع والتفكير بدراسته من قبل المنظمات حيث تواجه هذه الأخيرة مع إختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع لتؤمن غاياتها وتحدد توجهها.

إن مستقبل المؤسسات لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير أفراد مبدعين في مختلف المجالات لأن الفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطويره يعتبر أنجح مصادر الاستثمار. وبناء على ذلك فإن إتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين.

يمثل تحديد التوجه الإستراتيجي المهمة الأساسية الأولى بالنسبة للمنظمات المعاصرة، من أجل ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات وتوجيهها، فالواقع يكشف عن ضرورة توافر رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري في رسم التوجه الإستراتيجي الذي يعدّ أداة محورية أساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل المستويات الإدارية لمنظمة الأعمال، إذ يعتبر الإبداع الإداري من العوامل التي تحت الأفراد العاملين على توظيف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم على نحو أفضل، من خلال إستخدام أفكار جديدة وأساليب حديثة ووسائل متطورة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحاصلة ومواجهة المشاكل، ذلك يضمن نجاح العمل بالمنظمات حيث أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إبداع العاملين في هذه المنظمات، كما تعد بداية التوجه الذي يقود حركة المنظمة نحو هدفها المقصود، فالتوجه الإستراتيجي هو الذي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، ولآلية تفاعلها مع عناصر بيئتها من جهة أخرى للعمل على إعادة حالة من التميز وبناء مركز تنافسي قوي. إذن يعتبر التوجه الإستراتيجي هو الذي يعكس وضع المؤسسة في مختلف جوانبها، و يصف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة توجهها العام وموقعها حيال النمو، وكذا أعمالها التجارية وخطوط

إنتاجها، إذ يوضح موقفها إتجاه نمو توسيع مشاريعها، أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها الحالي، أو التراجع وتقليص حجم أعمالها، لذا يعد الإهتمام بالتوجه الإستراتيجي أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم نتطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها، بعد ذلك فرضيات الدراسة، منهجها، هيكلها، حدودها ونموذجها، ثم بعد ذلك نقوم بعرض أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، مجتمع الدراسة وعينتها، كذلك نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة وسنتطرق إلى كل هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : منهجية الدراسة .

المبحث الثاني : فرضيات الدراسة ، نموذجها ومنهجها.

المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

من المؤكد أن تحديد التوجه الإستراتيجي يمثل المهمة الأساسية بالنسبة للمؤسسات، من أجل ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمرة و توجيهها فالواقع يكشف عن ضرورة توافر رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الإبداعي والإبتكاري في رسم التوجه الإستراتيجي الذي يعد أداة محورية أساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل المستويات الادارية للمؤسسات، كما تعد رؤية المبدعين الإداريين بداية التوجه الذي يقود الحركة المستقبلية للمؤسسة نحو هدفها المقصود، وليتحقق ذلك على المؤسسات الاعتماد على أساليب الإبداع الإداري التي تهدف إلى تعزيز قدرتها للوصول لأهدافها عبر خطوات محددة باستخدام فكر إستراتيجي يتصف بالطلاقة والمرونة والأصالة.

في هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة في تحديد التوجه الإستراتيجي.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

تسعى هذه الدراسة لإبراز دور الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة في تحديد التوجه الإستراتيجي من جوانب معينة، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

ما دور الإبداع الإداري في تحقيق التوجه الإستراتيجي ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإبداع الإداري؟ وماهي متطلباته؟
- ما المقصود بتوجه الإستراتيجي؟ وكيف يتم تحقيقه؟
- ما مستوى الإهتمام بالإبداع الإداري بمؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة؟
- ما مستوى الإهتمام بتحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة؟
- هل للإبداع الإداري (من خلال أبعاده) دور في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة؟
- هل للإبداع الإداري دور في تحديد التوجه الإستراتيجي لمؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال بورقلة؟

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً: أهمية الدراسة

لاشك أن أهمية الدراسة تكمن أساساً في دراسة مستوى الإهتمام بين الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال كل من المفهومين، فضلاً على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة إستكشاف وتحليل آراء إدارات المؤسسة الميدانية حول دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي من زوايا الأصالة، الطلاقة، المرونة، حساسية المشكلات وتقبل المخاطرة. وكما تكمن أهمية الدراسة فيما

تحتله الإبداعات الإدارية من مكانة رئيسية داخل المؤسسة، وما لها أهمية في إستمرارية حياة المؤسسة من خلال تحديد توجهها الإستراتيجي للتفوق على منافسيها.

ثانيا: أهداف الدراسة

وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ إيضاح مفهوم الإبداع الإداري بمختلف أنواعه مع إبراز متطلباته.
- ✓ مناقشة مفهوم التوجه الإستراتيجي خاصة من جوانب الرؤية، الرسالة، الأهداف ومدى تحققه.
- ✓ إبراز أدوار أبعاد الإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تقديم بعض الإقتراحات اللازمة من خلال النتائج المتصل لها.

المطلب الثالث: التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

■ الإبداع الإداري

مجموعة من الأفكار والعمليات والإجراءات التي يقوم بها الأفراد المبدعون من أجل الإرتقاء بالمنظمة ومواجهة تحديات لتحقيق الأهداف سواء على صعيد الفرد أو المنظمة.

- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
- المرونة: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- الطلاقة: إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في فترة زمنية معينة.
- حساسية المشكلات: قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعني نواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.
- تقبل المخاطرة: تتمثل بقدرة وشجاعة على تقبل المسؤولية وتعريض نفسه للخطر أو عدم النجاح، وتقديم مقترحات وحلول للدفاع عن الأفكار المقترحة.

■ التوجه الإستراتيجي

هو عملية تحليلية لإختيار الموقع المستقبلي تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المؤسسة معها.

- الرؤية: المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

- **الرسالة:** الغرض الأساسي التي أنشأت من أجله، وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.
- **الأهداف:** الوضع الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وترتكز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها، على أن تنسق هذه الأهداف مع الرسالة ورؤية والقيم المؤسسة.
- **القيم:** مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة تعمل على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

المبحث الثاني: فرضيات الدراسة، منهجها ونموذجها.

حاولنا في هذا المبحث كما حاولنا فرضيات للدراسة ووضحنا المنهج المتبع فيها، إضافة إلى وضع نموذج مقترح للدراسة وإختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحديد التوجه الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للطلاقة في تحديد التوجه الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجه الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تحديد التوجه الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقبل المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وهيكلها.

أولاً: منهج الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين بوضوح أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى الصعيد الميداني التحليلي، فسيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية لمعالجتها، وسنعمد على الاستبانة المتخصصة لذلك. أما على صعيد الدراسة الصفية، سيتم إجراء مسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: هيكل الدراسة

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة ثم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول:

حيث خصصنا الفصل الأول لمنهجية البحث والدراسات السابقة من خلال أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول منهجية الدراسة، والمبحث الثاني يخص فرضيات الدراسة، منهجها ونموذجها، المبحث الثالث فيضم أداة دراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الرابع فيتمثل في الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للإطار النظري للإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي من خلال ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول خاص بالجزء النظري للإبداع الإداري، والمبحث الثاني خاص بالتوجه الإستراتيجي، أما المبحث الثالث يضم العلاقة بين الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي. وأخيرا الفصل الثالث المخصص للقيام بدراسة تطبيقية على مؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم مؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة، المبحث الثاني يضم عرض النتائج وتحليلها، أما المبحث الثالث فهو مخصص لإختبار الفرضيات، وكذا تفسير النتائج على أساس المعلومات المتحصل عليها.

المطلب الثالث: حدود الدراسة ونموذجها

I. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

1. **الحدود البشرية:** وتتمثل في الأطارات العاملة بمؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة.
2. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة.
3. **الحدود المكائنية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة للاتصالات بولاية ورقلة.
4. **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

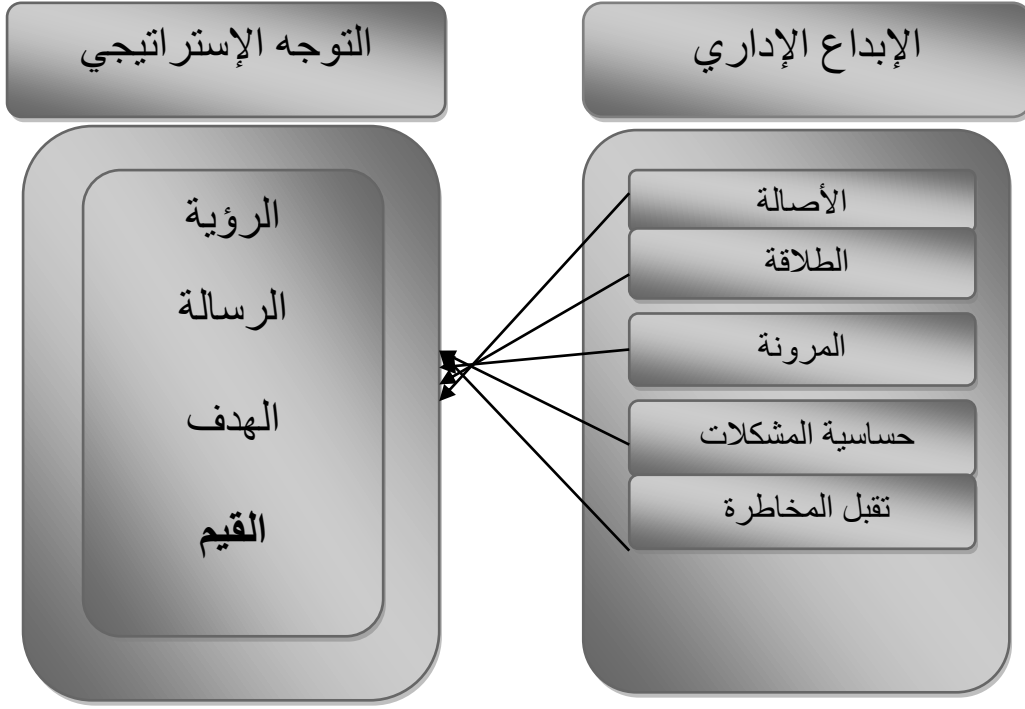
II. نموذج الدراسة

وفقا للفرضيات السابقة فان متغيراي الدراسة هما:

المتغير المستقل وهو الإبداع الإداري ويتضمن الأبعاد التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، حساسية المشكلات، تقبل المخاطرة.

أما المتغير التابع فيتمثل في التوجه الإستراتيجي ويتضمن الأبعاد التالية: الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم. والشكل التالي يبين النموذج المقترح للدراسة.

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا من

المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
المطلب الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن قسمين:

القسم الأول: يشتمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير الإبداع الإداري يتضمن عبارات تهدف الى التعرف على الإبداع الإداري من وجهة نظر الإطارات العاملة بمؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة، قد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد الأصالة وتمثله العبارات من 1 الى 5.
 - بعد الطلاقة وتمثله العبارات من 6 الى 11.
 - بعد المرونة وتمثله العبارات من 12 الى 16.
 - بعد حساسية المشكلات وتمثله العبارات من 17 الى 20.
 - بعد تقبل المخاطرة وتمثله العبارات من 21 الى 25.
- المحور الثاني:** ويتمثل في متغير التوجه الإستراتيجي ويتضمن عبارات تهدف الى التعرف على مستوى تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة، وبلغت 10 عبارات.

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات الموجودة بمؤسسة موبيليس للاتصالات بورقلة البالغ عددهم 386 إطار، ولقد أعتدنا طريقة العينة العشوائية في إختبار عينة البحث التي بلغ عدد وحداتها 38 وتم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية وإسترجاع 34 استبانة وبعد فحصها أستبعد منها إستبانتين لعدم إستفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 32 إستبانة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة، الإجابة على تساؤلاتها وإختبار صحة الفرضيات تم إستخدام الأساليب التالية وذلك بعد إستخدام برنامج الحزم الإجماعية للعلوم الاجتماعية SPSS.25.

1. مقياس الإحصاء الوصفي: لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه الإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها، وكذلك الإعتماد على متوسطاتها الحسابية والإنحراف المعياري.

2. تحليل التباين للإنحدار: لإختبار دور المتغير المستقل وهو الإبداع الإداري في المتغير التابع وهو التوجه الإستراتيجي ودور كل بعد على حدى في التوجه الإستراتيجي.

3. معاملات الإنواء والتفطح: لمعرفة هل البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا.

4. معامل الثبات ألفا كرونباغ: لقياس ثبات أداة البحث.

5. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة .

تمثل الدراسات السابقة حيزا معرفيا للبحث العلمي، وبمثابة دليل يقتدي به البحث، وبمثابة دليل يقتدي به الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب ودراسات الباحثين السابقين وبالتالي يتسنى له الاستفادة منها، وفيما يلي سنقوم بتقديم مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة التي نحن بصددنا وسنحاول التعليق عليها.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1. دراسة: بوسعدة سعيدة "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال"، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018. هدفت الدراسة إلى: محاولة التعرف على ماهية الإبداع الإداري وفهم الجوانب المتعلقة به التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية، والوقوف على مدى إدراك إدارة المؤسسة على لأهمية الإبداع الإداري وتقديم مقترحات لعملية إكتساب ميزة تنافسية تؤهلها البقاء والاستمرار في ظل منافسة الشديدة.

توصلت الدراسة إلى: وبما أن سوق الهاتف النقال سوقاً قويا وآفاقه مفتوحة كما أنه يتأثر كثيراً بأذواق المستهلك الجزائري، فإن هذا يستوجب على مؤسسة موبيليس إستغلال هذه النقطة بتقديم عروض مبتكرة ومغرية من خلال إنتهاج وتطبيق الإبداع الإداري وتهيئة المناخ الملائم له سواء على مستوى الإتصال أو التحفيز أو التدريب حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية في السوق وذلك بإعتماها على الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على خلق الميزة التي تمكنها من التفرد والرقى.

2. دراسة: أميرة هاتف حمداوي الجنابي، "الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي" دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية كربلاء بوصفها إحدى الشركات الناجحة في صناعة الألبان، المجلد 05، العدد 98، العراق، 2014. هدفت الدراسة إلى: بحث مفاهيم الإبداع الإداري وأثرها على تطور المنظمات لنشر الوعي والإدراك في المنظمات العراقية، وإختبار علاقة الإرتباط والتأثير بين مكونات الإبداع الإداري ومكونات التطوير التنظيمي للشركة المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة والمعاصرة، لما له من تأثير بالغ في تحقيق نجاح وتطور المنظمة وتفوقها في سوق الصناعة، و يعتبر الإبداع الإداري عملية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

3. دراسة: بلهادي سعيدة "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرووسين"، مذكرة ماجستير في كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008. هدفت الدراسة إلى: يعد هذا البحث المتناول، أحد أقطاب ومحاور الموارد البشرية؛ لأن القادة والمرووسين، هما الرأس المال الحقيقي للتنمية الإدارية؛ لذلك فالتغيير الإيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط على تشخيصات عيادية، مخففة للأمراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري، وإنما تقديم البديل: الرأس المال البشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري. وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار الدولة الجزائرية بخصوص والدول العربية عموماً، والعمل على تطبيق نتائج هذا الإبداع ومعايره بين المنظمات العربية، صياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار، ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الإستراتيجي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي:

1. دراسة: دهراد مروان "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية"، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة" 2006. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي مثل (التخطيط الإستراتيجي، معدلات

الإبتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين إكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في إستغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

2. دراسة: حمزة فاضل عباس " تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن، دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في المحافظة النجف الأشرف" كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2015 هدفت الدراسة إلى: قياس تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن على مجموعة من المجمعات التجارية المتواجدة، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: تشجيع على الإهتمام بالتوجهات الإستراتيجية لها بإعتبارها الجحر الأساس في ديمومة بقائها في السوق، وإستخدام أدوات جديدة للترويج عن نشاطاتها من خلال إفتعال الأسباب التي تحفز زبائنها.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

1. دراسة: نوفل عبد الرضا الكمري، علي عقيل صفر، "تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية، دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد"، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياحية، بغداد، العراق، 2017.

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم معمق لموضوعي الإبداع الإداري والميزة التنافسية المستدامة للقراء بصورة عامة والأفراد العاملين في الفنادق والمنظمات السياحية بصورة خاصة، ودراسة العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الفنادق وتحديد نوعية تلك العلاقة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إيجاد فهم مشترك بين العاملين والإدارة العليا بالصورة التي تؤدي إلى إيجاد الحلول الإبداعية والمبتكرة التي من شأنها إبقاء المنظمة في نطاق المنافسة. وإدخال الأفراد العاملين في دوريات نوعية لترسيخ مفهومات الإبداع فيهم وتجسيدها من خلالهم بوصفها ممارسات إرتقائية على مستوى السلوك الوظيفي وكذلك تفعيل نظام المكافآت والحوافز بالطريقة التي تصل بالعاملين إلى مستوى عال من الأداء المستند إلى ما يوازيه من درجات رضا.

2. دراسة: علي الضلاعين، "أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي"، دراسة ميدانية في خطوط الملكية الأردنية، المجلد 11، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة المملكة العربية السعودية، 2017. هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتوصلت إلى النتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في أداء التوجه الإستراتيجي من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم، وتوصي بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز إستراتيجيات التوجه الإستراتيجي.

خلاصة الفصل الأول

عرضنا في هذا الفصل منهجية الدراسة حيث تناولنا إشكالية الدراسة، أهميتها وأهدافها، كما حاولنا صياغة فرضيات للدراسة ووضحنا المنهج المتبع فيها، إضافة إلى وضع نموذج مقترح للدراسة وإختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي.

تمهيد:

إن الإدارة المعاصرة والحديثة تحتاج إلى قادة مبدعين مبتكرين وأكفاء قادرين على تنمية مهارات العاملين وإستغلالها من خلال إتباع اتجاهات وأساليب إدارية حديثة تسمح وتساعد على مشاركة العاملين في كل الأنشطة الإدارية للوصول إلى نتائج لم تحقق من قبل، وبالتالي نجاح المنظمات وتقدمها اليوم مرتبط بالإبداعات الإدارية بما يضمن رضا زبائنهم من خلال تحقيق أهدافهم في إشباع رغباتهم وبما يضمن تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، إذ يعد من الأساسيات التي تدرك مدى الحاجة لتحسين والتغيير في العمليات الإدارية، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية تؤكد كفاءة وفاعلية المنظمة في عالم مليء بالمتغيرات والتحديات في ظل المنافسة الشديدة المحتمة والتميز السبيل الوحيد للبقاء.

وستنطرق إلى لمقاربة النظرية للإبداع الإداري و دوره في تحديد التوجه الإستراتيجي ونحاول الإحاطة بكل الجوانب لتتضح الصورة الشاملة له، من خلال تناول العناصر التالية:

- المبحث الأول: الإبداع الإداري
- المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي
- المبحث الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية للإبداع الإداري

يتميز عصرنا الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والإنفجار المعرفي والتكنولوجي الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق إبداعية جديدة ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية.

المطلب الأول: الإطار العام للإبداع

يجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية الخاصة ببيئتها الخارجية، الأمر الذي جعل من الإبداع ضرورة لا خياراً في إستعماله لمواجهة هذه الظروف.

أولاً/ تعريف الإبداع:

الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية وليس قاصراً على ذوي الموهبة، وهذا معناه أن الإبداع موجود لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة تناول مفهوم العديد من الكتاب والباحثين ويمكن إستعراض بعض من تلك إلى مفاهيم كالتالي:

1- التعريف اللغوي للإبداع: إن أصل كلمة "الإبداع" في اللغة العربية مأخوذة من " بدع الشيء أو ابتداعه" أي أنشأه وبدأه أولاً ويعني أيضاً الإتيان بشي جديد غير مألوف، "وبدعه بدعا" أي أنشأ على غير مثال، وصياغة غير مسبوقه.(السكرانة، 16، 2011)

وفي القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن مختلفة تشير إلى نفس المعنى ومنها:

جاءت بمعنى المبدع بمعنى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير السابق، مثال قال تعالى ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ)) سورة البقرة آية 117.

وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ)). سورة الأنعام آية 151

2- التعريف الإصطلاحي: لقد تباينت وتعددت التعريفات الإصطلاحية لمفهوم إبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية وإختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، تنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن أهمها نذكر:

الإبداع هو: " فكرة أو سلوك أو شي جديد يختلف عن أشياء موجودة".(عبد الغني، 2014، 152)

ويعرف الإبداع أيضا بأنه" التجديد بوصفه إعادة التشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى خلاصة حل مشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وان الإبداع هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج".(محمد،282،2016) وبرأي الموسوعة البريطانية على أنه "القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد". (المعموري،179،2019)

ويعرف تورانس الإبداع أنه: "عملية تحسيس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات ، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة ، وإختبار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو إرتباطات جديدة بإستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين" (العجلة، 11،2009).
ثانيا/ مفاهيم مرتبطة بالإبداع:

إن إختلاف الآراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المفاهيم القريبة منه والمرتبطة به كالإبتكار (**Innovation**) والإختراع (**Invention**)، حيث يستخدمها الأفراد للدلالة على نفس الشيء. فنوضح في ما يلي:

يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الإبتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، لذا فان الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج وبإختصار فإن الإبتكار هو عملية إنتاج شي جديد له قيمة أي أن الإبداع هو إبتكار له قيمة ذات معنى.(حسن،2018،82) وتبنى عملية الإبتكار على الأفكار الإبداعية في الأساس، ويعرفها الكثير من الباحثون على أنها التطبيق العملي الناجح للأفكار الجديدة وكذلك يعرف الإبتكار على أنه توليد وتكيف مع الأفكار والممارسات والتكنولوجيات الجديدة التي تعتقد بها المؤسسة المعنية.(برار اوي،2011،30)

في حين يرى كل من (**Carrier& Garand**) أن الفرق بين الإبتكار والإبداع يتمثل في أن: "الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنهما، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الإبتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي".(**Carrier& Garand,1996,3**)

و من وجهة نظر(**Amabile** أمبالي) فإن العلاقة بين الإبداع والإبتكار هو علاقة مكملة لبعضها البعض ولكن الإبداع شي والإبتكار شي آخر، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة غير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سويا، بينما الإبتكار ناشي ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية.(حسن،2018،83)

أما بالنسبة للإختراع فهو لغة مشتق من الفعل أخترع الشيء أي أنشأه و أبتدع، أما إصطلاحا فإن الأختراع هو الإبداع أو الابتكار ولكن يبدو أنه محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه و رؤيته أو سماعه ، لذا فإن الإختراع هو نوع من أنواع الفعل الإبداعي الملموس و الذي يتميز بتحقيقه للمنفعة الإجتماعية، و منه فإن الإبداع أكثر شمولية من الإختراع إذ يمكن أن يكون الإبداع في المجال العلمي التقني كما يمكن أن يكون في المجال الأدبي أو الفني أو السياسي أو غيرها من المجالات. (غضبان،34،2006)، فالإختراع يعرفه خليل حسن بأنه: " إدخال شي جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية". (حسن وآخرون، 2000، 421)

ومما سبق نجد بان الإختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الإبتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، فهو مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون إختراع لن يكون هناك إبتكار، كما أنه يحصر الإبتكار على أنه مجرد تطبيق للإختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الإبتكار على أنه مجرد تطبيق للإختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الإبتكار على الجانب التكنواوجي، في حين أن مفهوم الإبتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية. (سليمان،28،2007)

ثالثا/ خصائص الإبداع:

يذكر مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي: (العجلة،19،2009)

➤ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.

➤ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

➤ تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.

➤ وسيلة للتطوير والتجديد وإبتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

➤ تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

كما أضاف باحثون آخرون: حتى يتم تمييز الإبداع عن غيره لابد من ذكر مجموعة من خصائصه كالتالي: (بلهادي سعيدة، 2008، 122)

➤ الإنفتاح نحو التغيير والتوجه نحو المستقبل.

➤ الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.

➤ القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.

- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- إحترام إختيارات الغير وتقدير إنجازات الآخرين.
- إندفاع نحو التعلم وإستخدام الثقافة.

رابعاً/ أنواع الإبداع

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى عدد من أنواع الإبداع من مداخل مختلفة، فمنهم من صنفه وفقاً لمجاله إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي ومنهم من ذكر إن الإبداع يصنف وفقاً لإستعمالاته إلى إبداع المنتج وإبداع العملية وغيرهم من الباحثين وهي كالتالي:

1- وفق المجالات: من الباحثين من صنف الإبداع وفقاً لمجالاته إلى نوعين هما:

الإبداع التكنولوجي (التقني) وهو العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التنسيق والتعاون بين أنشطتها المختلفة وذلك لغرض تبني أفكار جديدة من أجل إنتاج منتجات جديدة أو لتطوير منتجات قديمة لغرض تحقيق نتائج أفضل في جميع المجالات، وأضافت إلى هذا النوع من الإبداع ضرورة حتمته للمنظمات وأن الأفراد المبدعين يساعدون على رفع كفاءة إنتاجية المنظمة مضافاً إلى ذلك إستخدامهم للأساليب الحديثة ومواكبتهم لحاجات المجتمع. (القاموسي وآخرون، 137، 2019) و يعتبر تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية. (العبيدي وآخرون، 218، 2011)

2- وفق الإستعمالات: هناك نوعين للإبداع:

يتجسد إبداع المنتج في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، أما 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 لعلاقة بين النوعين وإحتمالية عمل النوعين معاً كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص كإبداع عملية وكفاءة الدواء كإبداع منتج. (العبيدي وآخرون، 217، 2010-218)

3- وفق مدى التغيير: يتضمن نوعين الأول هو الإبداع الجذري، والثاني هو الإبداع التدريجي:

الإبداعات الجذرية وهو عبارة عن إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة وهذا النوع من الإبداع يقدم قفزات أساسية والتي تعمل على إحداث تغييرات أو إبتكارات في

الصناعات الواسعة، وأما الإبداع التدريجي فهو سلعة أو خدمة أو تكنولوجيا محسنة عن ما هو موجود ولكن متكرر وبتزايد باستمرار، ويستند على أساس إستمرارية التحسين وتوسيع التطبيقات الخاصة بالإبداعات الجذرية، وهذا النوع من الإبداع يجبر المنظمات على الإستمرار بالتحسينات الخاصة بالمنتج وبذلك تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات (العبيدي وآخرون، 2010، 218-219)

تعرفنا من خلال هذا المطلب على مفهوم الإبداع من حيث تعريفه وعلاقته بالمفاهيم ذات الصلة به، خصائصه، وكذا أنواعه، هذا فيما يخص الإبداع عموماً، لكن ماذا عن مفهوم الإبداع الإداري على وجه الخصوص؟ ماهي مقوماته وماهي مراحلہ...؟ في المطالب الموالية سنحاول الإحاطة بأهم الجوانب المتعلقة به.

المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري

تتعدد مفاهيم الإبداع الإداري وتختلف وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد إتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته يعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي أنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى إختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين إجتهدات العلماء والباحثين وإختلاف إهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

أولاً/ مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التطور ومواجهة المنافسة الشديدة، حيث أعطى الباحثون إهتماماً كبيراً له نظراً لأهميته داخل المؤسسة، وبغرض تحديد مفهوم له سوف نتطرق لجملة من المفاهيم التي صاغها الباحثون في هذا المجال لتحديد الملامح الأساسية لهذا المفهوم، ومن بين هذه التعاريف نجد:

عرف الإبداع الإداري على أنه: "الإستعداد الكامن للتفوق والتميز". (الدباغ، الزبيدي، 99، 2014)

وأشير أيضاً إلى أنه: "عبارة عن القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة وإستغلال الفرص المتاحة". (السكرانه، 17، 2011) وعرف أيضاً بأنه: "القدرة على إبتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف تنظيمية". (بوسعدة، 288، 2018)

ويكمن القول بأن الإبداع الإداري هو: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات، أكثر خدمة للمجتمع". (غفران، 354، 2019). وهو أيضاً: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو

إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية". (العجلة، 14، 2009).

ومن الباحثين من يرى أن الإبداع الإداري يمثل: "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها". (العززي، 2004، 35) و هو: "إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات والأدوات والتقنيات وأساليب العمل أو بعض هذه الأشياء ومراجعتها بين وقت وآخر لضمان جودة الأداء ورضا العملاء في المنشأة الداخليين والخارجيين وذلك لتكيف مع العصر الجديد وتقديم شي مختلف عما قدموه الآخرون مما سبقوه". (الناصر، حسين، 147، 2018)

ويظهر الإبداع الإداري على مستوى العناصر التالية: (بوسعدة، 2018، 288)

1. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
2. يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف.
3. يدخل بصفة غير مباشرة في عملية الإنتاج.
4. يعمل على إقتراح نظم مراقبة جديدة.
5. يساعد على إقتراح برامج تدريب جديدة.

ثانيا/ أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري على مستوى المنظمة فيما يلي:
(الناصر، حسين، 151، 2018-152)

- ❖ يساعد على إكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير.
- ❖ يساعد في تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم.
- ❖ يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- ❖ يساعد الأفراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل ومن ثم قدراتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.
- ❖ الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

- ❖ حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما ينفق مع التغيرات الحاصلة.
- ❖ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. (حسين، 354، 2019)
- ❖ يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى نجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- ❖ يخلق في المنظمة المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى. (الجعبري، 21، 2009-23)

ثالثاً/ مبادئ الإبداع الإداري:

- لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبتكار والإبداع، وأجمعوا على أن الرقي بالمؤسسات وبأساليب إدارتها لتكون مبدعة وخلاقة يستوجب مراعاة المبادئ الأساسية التالية: (السكرانه، 122، 2011)
- السماح لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الإتجاه الصحيح... وما دما لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها... فكثيرة هي الاحتمالات التي تحولت إلى حقائق، وتحولت إحتتمالات النجاح فيها إلى موقفية..
- أن الأفراد مصدر قوة المؤسسة، والإعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة والملائمة.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح..
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.. وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وإن العمل ليس وظيفة فقط بل فضاء يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وهذا الشعور إذا كان حقيقياً يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحويل العمل إلى شي ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح...
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك الأفراد الى العمل وبذل المزيد في سبيل تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة.

- الإبداع ليس التقليد أو أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأخذ الإيجابيات التي تمثل نقطة الانطلاق نحو التميز والريادة.

رابعاً/ مقومات الإبداع الإداري:

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته إلى الأفضل والحصول على نتائج إيجابية من خلال تطبيقه في المنظمة من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية ولعل أهمها ما يلي:

1- الأصالة:

فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، وهي أيضاً المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى. و تشمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

1. الإستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
2. الإستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
3. الإستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج إستجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الإعتماد على عدم الشيع وحده كمحك لها. (علي، حاكم، 183، 2015)

2- **الطلاقة:** يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من أفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث أفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (احمد، 375، 2017) كما أنها تعني وفرة الأفكار، والتي ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم إلا يرفض المبدع فكرة تطراً على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها. (حاتم، تيسير، 57، 2019)

وحيث تمثل الطلاقة الجانب الكمي من الإبداع، وتقاس بعدد أو كمية ما يقدمه الفرد من المعلومات حول موضوع معين في مدة زمنية معينة، لذلك فهي تعتمد على الإنتاج الكثيف من الأفكار والمعلومات، وغالبا ما يتم وصفها ببنك القدرة الإبداعية، والطلاقة أنواع عديدة:

- أ. **الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات:** تعني قدرة الفرد على إنتاج أو تقديم أكبر عدد أو كمية من الكلمات والمرادفات السليمة، وإستحضارها بمدة زمنية قصيرة مقارنة مع غيره، وبصورة تدعم التفكير الإبداعي.

ب. **الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني:** تعني قدرة الفرد على إنتاج أو تقديم أكبر عدد أو كمية من الأفكار، والمعاني، والدلالات، والنتائج المرتبة على حصول تغير ما أو ظهور المشكلات، ومن ثم بلورتها بشكل مفهوم، حيث أن هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للفرد من خلال: (الإدراك، والاستيعاب، والحدس، والإستنباط، والتأمل).

ج. **الطلاقة التعبيرية:** تعني قدرة الفرد على الصياغة السريعة للأفكار بشكل سليم وفي جمل مفيدة، وبعبارة أخرى سهولة التعبير أو وصف الأفكار وصياغتها بقالب مفهوم.

د. **الطلاقة الترابطية:** تعني قدرة الفرد على ربط الأفكار أو الأحداث أو المعلومات مع بعضها البعض بشكل منطقي وسليم للخروج بنتائج ايجابية، وإكمال العلاقات مع بعضها البعض.

هـ. **طلاقة الأشكال والرسومات:** تعني قدرة الفرد على رسم السريع لعدد من الأمثلة البصرية بتفصيلاتها عند الإستجابة لمثير بصري أو مرئي، بالإضافة لقدرته على التعديل أو الإضافة عليها.

و. **طلاقة التداعي:** تعني قدرة الفرد على إنتاج أو تقديم أكبر كمية أو عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد. (الصفدي، 2019، 42)

3- المرونة:

تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد والمقدرة على إتخاذ الطرق المختلفة، والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها. ويمكن تصنيف المرونة إلى:

أ. **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.

ب. **المرونة التكيفية:** قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً. (علي، حاكم، 2015، 184)

4- حساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء، والنواحي القصور، ويحس

بالمشكلات إحساسا مرهفا. (الناصر، حسين، 152، 2018) إذ أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة إتجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها. (أحمد، 375، 2017)

5- قبول المخاطرة:

تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم الى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل المخاطرة. (العجلة، 2009، 30)

المطلب الثالث: عمليات الإبداع الإداري

في هذا المطلب سنحاول معرفة مراحل الإبداع الإداري وعوامل التي تساعد على تحقيقه إضافة إلى أبرز المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري وأهم الإستراتيجيات الواجب التعامل بها.

أولا/ مراحل الإبداع الإداري:

إن الإبداع بإعتباره عملية صياغة الفرضيات وإختبارها، والتوصل إلى النتائج جعل البعض ومنهم Wallas يهتم بعملية الإبداع ودراسة تحليل المراحل التي تمر بها وقد حدد أربع مراحل تمر بها هذه العملية وهي كمايلي: (العساف، 21، 2004-22)

1- **مرحلة الإدراك (الإعداد):** وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع وتحديد المشكلة.

2- **مرحلة الإحتضان:** وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا مهما، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت المستوى الواعي النفي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، إن حل المشكلة سوف يحدث عندما يكون الشخص غير مشغول به.

3- **مرحلة الإشراف:** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل مشكلة.

4- **مرحلة التحقق:** وهي آخر مرحلة من الإبداع ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل مشكلة.

ثانيا/ العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري:

يصعب تطبيق الإبداع الإداري ما لم تتوفر فيه العوامل التي يجب تواجدها في المنظمة والأخذ بها ليتسنى لها تحقيق أهدافها وهي كالتالي: (الجنابي، 125، 2014-126)

✚ **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

✚ **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

✚ **ملاح فرق العمل:** كلما كان الفريق العمل متآلقا وتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

* الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.

* مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

* ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

✚ **تشجيع المشرفين:** المفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع حتى يتسنى للموظف إنجاز المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمؤسسات الناجحة نادرا ما ترتبط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة.

✚ **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، وحقيقة أن الإبداع يدعمه قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية وإعتبار أن المبدع هو قمة الأولويات كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

ثالثا/ معوقات الإبداع الإداري:

تتعرض عملية الإبداع الإداري الى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية، كما أن هناك مبدعون لا تتاح لهم الفرصة للإبداع، إذن عملية الإبداع لديهم تقيدها مجموعة من المحددات ومن أهمها: (بلهادي، 127، 2008-128)

- الإبقاء على العادات المألوفة:

يجابه الكثير من الأفراد مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي أكتسبت هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكد وتظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطر أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عالي من الجهد، ويغلب على الصفة القيادية في الإطار خاصة الخوف من المجهول، ولما كان الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطر، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

- الأحكام السابقة:

تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك فهناك على سبيل المثال من يريد عبارات مشهورة مثل " ليس بالإمكان أفضل مما كان " أو هذا ما تعلمناه وقد تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين وتظهر هذه الأحكام في الفئة القيادية التي تشعر باستمرار مصالحهم الذاتية أو المادية وبذلك يصبح الإبداع تهديدا لمصالحهم.

- **الجمود والكسل:** إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى الموقع الجديد، وأن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السلعة أو السوق. يتطلب التوسع على هذا النحو عزا موازيا للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.

- **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

- **غياب الفرصة:** حيث أن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

- **عدم توفر البيئة الإبداعية:** حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر الإبداع ومقوماته.

* فيما قسم آخرون معوقات الإبداع إلى شخصية، تنظيمية، بيئة، إجتماعية وثقافية، وذلك كما يلي: (القحطاني، بن عبد الله، 56، 2007-57):

1- المعوقات الشخصية: وهي التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن المجال الإبداع والإبتكار، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع والإبتكار.

وتتصدر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- إتباع عادات التفكير النمطية.
- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد.
- الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس.
- عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها.
- الإعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة.

2- المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة مناخ التنظيمي للعمل والإبداع والإبتكار، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل الرئيس مع فرض رقابة على المرؤوس، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع والإبتكار، نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد يخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء، مما يترتب عليه تجمد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الإبداع والإبتكار.

- وتتصدر أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي: (القحطاني، بن عبد الله، 2007، 53-54).
- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- المركزية والتسلط وإنعدام تفويض السلطة.
- نقص القيادات الفعالة المؤهلة وغياب الإتصال الفعال بين المستويات الإدارية.
- الافتقار إلى العمل الجماعي.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
- سيادة القيم الإجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والإمتثال المنطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون التجديد أو التطوير.

3- **المعوقات البيئية:** وهي المعوقات الناتجة عن البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.

ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع مايلي: (القحطاني، لاحق بن عبد الله، 52، 2007)

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.

- رداءة الجو الإداري.

- عدم كفاية الموارد والمصادر.

- إنخفاض مستوى التعليم والثقافي.

- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.

- هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وإنتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية.

- الإتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة..

4- **المعوقات الإجتماعية والثقافية:** قد تقف القيم والإعتقادات والإتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الإجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد. إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من بعيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

رابعا/ أساليب تنمية الإبداع الإداري:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن إعتقادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها، وأعتمدت المنظمات على قدراتها في تطبيق هذه الأساليب أو الإستعانة بأجهزة أخرى، ومن أكثر الأساليب شيوعا لتنمية السلوك الإبداعي مايلي: (شحي، 78، 2014-79)

1- **أسلوب العصف الذهني:** يقوم على توليد قائمة من الأفكار التي تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية. (مفلح وآخرون، 2009، 472) بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهتمم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذين ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره بصرف النظر عن آراء الآخرين دون أية قيود أو تحفظات من أجل الوصول إلى فكرة تحل هذه المشكلة وذلك وفق للخطوات التالية:

- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين.
 - تنقية بدائل الحل من قبل القائد.
 - إختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد.
 - إختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد لإختيار أساليب البدائل من بين البدائل المقترحة.
- وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل التي يساء إستخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العلمية.
- 2- أسلوب دلفي: وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في إجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:
- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
 - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
 - تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلبا لرأيه.
 - تحليل الإجابات وإختصارها وتجميعها في مجموعات تتشابه وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
 - إرسال تقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول المشكلة.
 - تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وكذلك الخطوة الخامسة.
 - يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.
- 3- أسلوب المجموعة الإسمية: ويستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المنظمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "إسمية" على الجماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، وبدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد الأفراد الجماعة عادة ما بين (6،9) أفراد، يجلسون حول طاولة وعندما تطرح المشكلة يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة، دون المناقشة مع غيره وذلك بهدف خلق "الضغط الإبداعي" حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول، ثم يطلب منهم يطلب منهم قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل الأفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، ويعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة.

المبحث الثاني: ماهية التوجه الإستراتيجي

التوجه الاستراتيجي مفهوم واسع الاستخدام في مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية، حيث يعد واحدا من المداخل التي تعتمد إدارة المؤسسة لتحقيق تفاعل متبادل بين المؤسسة وبيئتها، ويعتمد نجاح المؤسسة وبقاؤها في الأمد البعيد على ما يتخذه المدراء في الإدارة العليا من إختبارات إستراتيجية، فهو يعبر عن الإلتزام بإستعدادات تنظيمية مهيأة نحو إستثمار فرص البيئة الخارجية ومواجهة ما تفرزه من تهديدات. إن عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى لقيادتها العليا، ومن خلال هذا المبحث سنتناول تعريف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، أنواعه، أنماطه، ومحدداته.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي وأهميته

يرسم التوجه الإستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المؤسسة وخصائصها داخليا من جهة، وآلية تفاعلها مع بيئتها الخاصة والعامة والتي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية.

أولا/ مفهوم التوجه الإستراتيجي:

يعتبر التوجه الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة أهم الغايات العريضة والأهداف المحددة التي تسعى الى تحقيقها، إذ يمارس التوجه الإستراتيجي دور مهم في مساعدة المؤسسة على فهم طبيعة المكونات التي تمتلكها في بيئتها الداخلية وكذلك فهم البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها.

تعددت تعريفات التوجه الاستراتيجي وتتنوعت من باحث لآخر، من دراسة لأخرى:

فقد عرف التوجه الإستراتيجي (Higgins) على أنه "عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة" (جندب، 2013، -33). وكذلك يمكن القول أنه: "مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون؟)، وإبتكار هذه الإستراتيجيات (فهم، وذكاء، وتفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها، ويرى البغدادي أيضا أن التوجه الإستراتيجي هو "تخطيط طويل الأمد يعتمد على صياغة الإستراتيجية وعملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها" (فاضل، 2015، 07).

بينما عرفه (Shunnaq&Reid) بأنه "الإطار الذي يوفر للمؤسسة الحماية لإستثمار مواردها، فضلا عن إيجاد رؤية مناسبة للمديرين تحقق لهم المرونة في التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهتها". (احمد، 2015، 144) ويمكن أيضا تعريفه- حسب بعض الباحثين- على أنه "المسار العام الذي أختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الإعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقييد بالإمكانات المتوفرة" (مقراش، 2015، 75).

غالبا ما يعد مفهوم التوجه الإستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، وأنه يعكس مستوى إدراك مديري المؤسسات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. (المجالي، 2012، 15) وينظر للتوجه الإستراتيجي أيضا على أنه " عملية إكتساب المعارف والخبرات، التي تساعد منظمات الأعمال في التحقق من مستقبلها والإستفادة من تجارب المنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها. (شين، 2016، 135)

مما سبق يمكن استنتاج أن التوجه الاستراتيجي المسار العام التي تختاره المؤسسة للتحرك على أساسه الى الوضع المستقبلي لكي تحقق رسالتها وأهدافها العامة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك ظروف البيئة الداخلية المتوفرة لديها.

ثانيا/ أهمية التوجه الإستراتيجي

يشير (Lau et al) إلى أن هناك عدة أمور زادت من أهمية التوجه الإستراتيجي ودفعت الدراسات والبحوث الحديثة إلى دراسة ما هي التوجهات الإستراتيجية، ومن بين هذه الأمور ما يلي: (مقراش، 2015، 102)

✓ التوجه الإستراتيجي يستند على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية، إذ يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين على المدى الطويل وبإعتباره الهدف النهائي.

✓ تطور التوجه في الفكر الإستراتيجي، إذ شمل الإستثمارات المختلفة، توزيع الموارد المالية وكذلك رأس المال الفكري.

✓ كما أن التوجه الإستراتيجي يمثل كيف ترغب المؤسسة وبقوة المنافسة في السوق، وبالتالي كيفية الإستعداد لإكتشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات والأسواق.

✓ التوجهات الإستراتيجية المختلفة تشمل الإستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية ورأس المال البشري على أساس هذا التوجه الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة.

كما تطرق العديد من الباحثين لأهمية التوجه الإستراتيجي على فاعلية المؤسسة في تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل، حيث تتبلور أهمية التوجه الإستراتيجي من خلال مجموعة من المنافع: (شنيتز، 2016، 292)

✓ التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.

✓ جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.

✓ تجديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة.

✓ توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف وغايات واحدة.

✓ توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.

✓ تنمية عادات التفكير في المستقبل.

✓ مشاركة العاملين تساهم في تكوين الإستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والانجاز. إذن أن التوجه الإستراتيجي يعد واحدا من أهم التغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية وتفكير وعمل الإدارة، كما يعد ذو فائدة لأنه يركز أولا على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيا يستخدم هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم.(جندب،15،2013). كما أشار (الكرخي) إلى أهمية التوجه الإستراتيجي في صياغة و تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتوجيه مسار عمل المؤسسة وتحديد وصياغة الغايات وأهدافها الإستراتيجية، وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة والتأكد من توجيه الموارد والإمكانات إلى الإستخدامات الإقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة العمل.(الكرخي،133،2009)

المطلب الثاني: فوائد التوجه الإستراتيجي ومعايير تقييمه

أولا/ فوائد التوجه الإستراتيجي

إن للتوجه الإستراتيجي فوائد عدة للمؤسسة نذكر أهمها في ما يلي:(مقراش،2015،65)

- يساعد التوجه الإستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، كما يساهم في معالجة القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمات.
- يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر إستجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراتها وبصفة دائمة.
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات.
- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة.
- التميز في الأداء الملي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- تحديد توجهات المستقبل الى أين تتوجه المنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- توحيد ودمج جميع الجهود نحو الأهداف وغايات واحدة.

بالإضافة: تبني المنظمة للتوجه الاستراتيجي يساعدها على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:(تبيدي،الطيب،2017،33)

- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعا ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المنظمة من إستخدام موارد استخدامها فعالا.
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية الأمر الذي يؤدي الى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

ثانيا/ معايير تقييم التوجه الإستراتيجي.

تكمّن المعايير الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم التوجه الإستراتيجي الذي تعتمده المنظمة في: (الريحان، 2011، 66)

✚ مدى ملائمة التوجه الإستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات التوقعات المستقبلية.

✚ أن يكون التوجه الإستراتيجي مقبولا لمختلف فئات العاملين وأن يؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.

✚ أن يكون التوجه الإستراتيجي ممكنا أي لدى المنظمة المقدر على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لها.

✚ تطابق التوجه الإستراتيجي رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها.

✚ توافق التوجه الإستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

المطلب الثالث: أنماط التوجه الإستراتيجي وأبعاده ونتائجه.

سنتناول في هذا المطلب كل من الأنماط التوجه الإستراتيجي وأبعاده، وكذا نتائجه.

أولا/ أنماط التوجه الإستراتيجي

تعددت وتباينت أنماط التوجهات الإستراتيجية وأختلفت وجهات النظر من باحث لآخر، بحيث تم تصنيفها حسب أشهر الباحثين وهم على التوالي: وفق **Morgan**، حسب **Snow-Miles**، و

Venkatrama

1- تصنيف Morgan للتوجهات الإستراتيجية:

أشار "Morgan" لأنماط التوجهات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة تبنيها وهي: (المجالي، 25، 2012)

➤ **التوجه الإستراتيجي العدائي:** هو الذي يرتبط بتباطؤ المؤسسات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المؤسسة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

➤ **التوجه الإستراتيجي التحليلي:** هو إنماج بعدي لإستراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمؤسسة.

➤ **التوجه الإستراتيجي الدفاعي:** هو سلوكيات تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمؤسسة.

➤ **التوجه الإستراتيجي الإستباقي:** هو السلوك الفعال للمؤسسة، والمكون الرئيسي للإبتكار والتجديد، فهو عبارة عن مبادرات متبناة من قبل المؤسسة.

➤ **التوجه الإستراتيجي المستقبلي:** ويعبر عن مستوى جاهزية وإستعداد المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

➤ **توجه الخطورة:** وهو يعبر عن معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المؤسسة بسبب قيامها بسلوك معين.

2- نموذج Snow-Miles للتوجهات الإستراتيجية:

إن مفهوم مايلز وسنو تجاه التوجه الإستراتيجي قد أعطى إطار ذا قيمة لدراسة تأثير التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي، إذ قام الباحثان بتعريف ثلاث أنواع إستراتيجية رئيسية وأطلقوا عليها أسماء: المستكشف، المحلل والمدافع. بالإضافة إلى أنهما قاما بتعريف نوع رابع أسموه الإستجابي وهي كالآتي: (عطوي المواضية، 06، 2019)

- **التوجه الإستكشافي:** وهو سلوك مبادرة للكشف عن الأسواق لأجل إستغلال الفرص، ويعد هذا البعد عنصر أساسي بالنسبة للسلوك الإبداعي، فهو يعكس تصور المنظمة بشأن إكتشاف الفرص، وكيفية إستثمارها ومواجهة التغير في المحيط التنافسي. كما يعرف على أنه قدرة المؤسسات على تطوير عملياتها لإستغلال الفرص المتاحة لتطوير عملياتها وزيادة قدرتها على المنافسة لتكون لها الريادة في الأسواق المحلية.
- **التوجه التحليلي:** يساعد على تخصيص الموارد بشكل أفضل وموجه نحو هدف محدد في البيئة من خلال الصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة بناء على الفرص السوقية وتجنب التهديدات البيئية، ويعرف أيضا بأنه قدرة المؤسسات على إيجاد منظومة معرفية وتعزيز وتطوير عمليات التعلم التنظيمي بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات.
- **التوجه الإستجابي:** هو التوجه الذي يعتمد على ردود الأفعال والاستجابة لها، أي الاستجابة لظروف البيئة التي يتعامل بها. ويعرف على أنه قدرة المؤسسات على التعامل مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لها بما يعزز أدائها.
- **التوجه الدفاعي:** أن مستوى أعمال المنظمة يمكن أن يعتمد على قدرتها على المحافظة على هيمنتها من مجالها، مع إهتمام أقل بالتطور خارج هذا المجال المحدد. ويعرف على أنه قدرة المؤسسات على تبني توجهات تسهم في زيادة قدرة على الدفاع عن منتجاتها وعرض مزاياها وخصائصها لتعزيز المزايا التنافسية في المؤسسة.

3- تصنيف Venkatraman s للتوجهات الإستراتيجية:

قدم (Venkatraman) ستة توجهات إستراتيجية لتطوير مفهوم التوجه الإستراتيجي وهي كالآتي: (شين، 56، 2016-57)

أ. **التوجه العدائي:** هو توجه إستراتيجي تستخدمه المؤسسة للحصول على الأرباح وكسب حصة سوقية أكبر، ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المؤسسة بخصوص الموارد، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من القيام بتطوير السوق والإستثمارات لتحسين الحصة السوقية أمام المركز التنافسي فيكون من خلال إبتكارات المنتج وذلك من خلال إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة، وهناك من الباحثين من أشار إلى المؤسسة المرتكزة على الموارد، وكيفية كسب المنظمة للأفضلية التنافسية من خلال الإستحواذ، الإندماج مع المؤسسات أخرى أو التنوع والتميز على منافسيها، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغيرات الحاصلة في البيئة التي تختارها المؤسسات

العدوانية، حتى تتمكن من التغلب على منافسيها، ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات هذا النوع من التوجه وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية من خلال هذا التوجه.

ب. التوجه التحليلي: ويشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشكلات وإتخاذ القرارات من قبل المؤسسة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المؤسسة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المؤسسة الإستكشافية والإستباقية، وإنما تشير إلى ميول المؤسسة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لإتخاذ أي قرار. إن التوجه التحليل حذر في ممارسته وذكى في الطريقة التي تستخدمها في قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار، وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن إتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه تكمن في إظهاره على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة و الإستباقية و التي تمكنه من تطوير إبتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل أن يقوم موردهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ج. التوجه المستقبلي: يعمل هذا التوجه على مركز المؤسسة طويل الأجل بدلا من الفعالة قصيرة الأجل، و بعبارة أخرى ما هو مؤثر وكفاء على المدى البعيد، القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار و ذلك مقابل زادة فورية في الأداء الحالي، إن ما يميز التوجه المستقبلي هو أن العمود الفقري لإتخاذ القرار يكمن في طول المدة أو الإستراتيجية طويلة الأجل، كما أن التوجه المستقبلي كتوجه إستراتيجي سوف يقدم مؤسسة ذات نظرة بعيدة الأجل أو مستقبلية و سوف تكون ترتيبات الموردين لدى المؤسسة ذات أجل بعيد مع وجود خيار عدد من مرديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضروريا .

د. التوجه الإستباقي: في هذا النوع تقوم المؤسسات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يتضمن بأن التوجه الإستراتيجي مطلوب حتى تكون هناك قوة في المؤسسة حتى تستوعب الحاجات السوقية، وفي التوجه الإستباقي يهتم المؤسسة الإستباقية إستراتيجيا أنها تسير الأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المؤسسة الأول في السوق، وأما بالنسبة لعلاقة المؤسسة بالمردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغييرات السوقية. وفي المنظمة الإستباقية يكون السوقي متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات إبتكارية.

هـ. المخاطرة: تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المؤسسة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، وإختيارها للأسواق والمنتجات، يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب من قرارات عديدة، فعلى سبيل المثال: هناك دافع لمؤسسة في أن تكون الأول بالسوق عندما يكون ذلك ممكنا، بينما مؤسسة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها، كل واحدة من هاتين المنظمتين تواجه مستوى معين من المخاطرة تستطيع قبولها.

و. **التوجه الدفاعي:** غالبا ما ينظر إليه على أنه الاتجاه المضاد العدوانية وهنا تركز المؤسسة حماية نفسها من المنافسة، ويتم هذا بحماية والحفاظ على قوتها الداخلية، أو تحسين كفاءتها الداخلية، كما قد تلجأ أيضا إلى تحسين علاقاتها بالموردين والعملاء، وتحسين قدرتها على التفاوض معهم، ويرى (Choy) أنه يشير للسلوك الدفاعي للمؤسسة والتركيز على الإنتاجية والكفاءة وتخفيض تكاليف العمليات، أن المؤسسات الدفاعية تركز على مجالات المنتج والسوق في حيز ضيق والتميز بالإستقرار النسبي، وتميل للدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا بدلا من تطوير منتجات وأسواق جديدة، فهذا المجال يحفظ للمؤسسة شهرتها، كما يضمن لها التركيز على كفاءة الإنتاج من حيث التكلفة، بالرغم من إستبعادها للإستفادة من الفرص والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وفي الوقت ذاته فهذا يقلل من تكيفها لقدراتها. (مقراش، 85، 2015) مما سبق نستنتج أن نماذج التوجه الإستراتيجي لا يوجد إختلافات فيما بينها فهم متشابهون نوعا ما، إذ كل منهم درس الإتجاهات سابقة الذكر وإختلفت في التسميات بينما لها نفس المضمون، أما الإختلاف بينها يكمن في أن نموذج Venkatraman ونموذج Morgan قد أضافا الإتجاه المستقبلي والخطورة أو المخاطرة، أما نموذج Miles and snow فقد أضاف الإتجاه المنقب والإستجابي.

ثانيا/ أبعاد التوجه الإستراتيجي:

تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد التوجه الإستراتيجي من حيث العدد والتصنيف وحسب الأدبيات التي ضمت الآراء التي إنطلق منها الباحثين، إلا أن هناك شبه إجماع على أن (الرؤية، الرسالة، الهدف، القيم) هي من الأبعاد الرئيسية التي يبني عليها وهي كالتالي:

I. الرؤيا

(1) تعريف الرؤية:

هي تصور من قبل الإدارة الإستراتيجية أو مجموعات استراتيجيات مستقبلية بإعتبارها الناتج غير الملموس من التفكير الإستراتيجي للإدارة، ويصاغ بلغة أدبية تمتاز بما يلي: البساطة والوضوح، لغة عاطفية ومؤثرة تخاطب القلب والروح، تشد وتجذب العاملين وتشحن الهمم لتحقيقها، تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع، عبارة متماسكة ومثيرة وجريئة في دعوتها للتغيير نحو الأفضل، يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق قدر الإمكان. (لمى هادي خميس، 9، 2018)، كما يمكن القول بأنها عبارة عن تصور المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا، وتصاغ بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة. (مرسي، 58، 2014) ويعرف كل من (Harrison and John) الرؤية من زاوية وجود إختلاف بينها وبين الرسالة، فيؤكدان على وجود فارق بين الرؤية والرسالة من خلال التعريف الموالي: الرسالة هي تعبير عن حالة المؤسسة وواقعها الفعلي أما الرؤية فهي نظرة متقدمة لما ترغب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا. (العيساوي واخرون، 252، 2012). ويشار أيضا إلى أن الرؤية لا تعني الهدف وإنما نقطة موجهة تدل وترشد حركة المؤسسات بإتجاه معين، فهي توصيف لتوجهات المؤسسة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الإستراتيجيون في التعامل مع التحديات التي تواجه مؤسساتهم

المستقبلية بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد، في الإقتصاد والسياسة والثقافة وبما يتلائم مع قدرات المؤسسة وإمكانياتها. (أبو نجم، 10، 2018)

(2) **خصائص الرؤية:** ومما سبق يجدر الإشارة إلى أن الرؤية تمارس دورا مهما ليس في مرحلة البداية فقط بل في جميع مراحل دورة حياة المؤسسة، إذ تعد الرؤية بمثابة معلم يوضح الطريق لمن يحتاج أن يفهم ماهية هذه المؤسسة وإلى أين ستتجه. وعليه يشير **Kotler** إلى أن الرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية: (حمدان، 2007، 126)

- أ. الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- ب. الجاذبية: أن تكون جذابة تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.
- ت. التركيز: أن تكون واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها وإتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.
- ث. المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه
- ج. العملية: ممكنة التحقق وبغض النظر عن واقعيته (من منظور الأوضاع الراهنة) فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل واستنهاض قدرات فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

(3) **أهمية الرؤية:** تتمثل أهمية الرؤية بالنسبة للمؤسسة في الآتي: (حسن، 2012، 20)

- ضرورة أن تراقب المؤسسة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى الحقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلية.
- تبرز الرؤية الحاجة إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة إمتلاك المؤسسة لإستراتيجيات طيلة أمد وخاصة وإذا كانت تلبى التطلعات الحقيقية للزبائن، وتعزز منظورهم الإيجابي إتجاه المؤسسة.
- تبعد المؤسسة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم إمتلاك منظور أصيل للأعمال.
- تحث على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسي وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا كانت تطلب ظروف العمل ذلك.
- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين العاملين بالمؤسسة لذا عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المؤسسة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال المؤسسة وأنشطتها.

II. الرسالة

1) تعريف الرسالة:

يتفق الكتاب والمختصون بالفكر الإستراتيجي على أن رسالة المنظمة توضح الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها. (الطائي، فراس، 11، 2016) كما تعد عملية تحديد رسالة المؤسسة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة الخطة، فهي بمثابة دستور المؤسسة وهي كالهوية بالنسبة للفرد ومنها تصمم الاستراتيجيات وتشتق الأهداف التشغيلية. (خميس، 9، 2018). فالرسالة هي الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتحدد من خلاق نطاق عملها وعملياتها. (مازن، 16، 2016) وتعتبر بأنها ثاني مكونات التوجه الإستراتيجي وتعد في ضوء الرؤية، فهي غاية المنظمة وسبب وجودها، وبأنها المجال الرئيسي الذي تعمل فيه المنظمة حيث تفسر "من نحن؟"، ما نقوم به، وتعطي البعد الفلسفي لماذا نحن موجودون؟ وما معنى وجودنا، إن الصورة الأولية لرسالة المنظمة تركز على نظرة تحليلية عامة لعوامل عديدة مثل الأسواق المستهلكين، نوعية المنتجات، جغرافية الصناعة، مميزات المنظمة، نوعية الخدمات، وقد تكون أكثر شمولاً في التركيز على إستراتيجيات الإدارة وسياساتها والتكنولوجيا المستخدمة والمتاحة والأهداف المطلوب تحقيقها. (سعيد عبد الله محمد، 11، 2013). وتتجسد رغبة المنظمة في وضع رسالة تتسم بخصائص تجعلها أقرب إلى التطبيق العملي رغم أنها تبدو وكأنها شعارات كاليساطة وإمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج، وأن تكون منسجمة مع باقي مكونات التوجه الإستراتيجي، وأن تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة، بالرغم من إختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على أي من مكونات وعناصر رسالة المنظمة. (مازن، 17، 2016)

2) أهمية رسالة المنظمة: تتبين أهمية الرسالة كالاتي: (عبد محمد، 15، 2013).

- تنمي الإجماع على الغايات والأغراض الأساسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.
- تعطي تعريفاً للأعمال يساعد على جعل الأهداف الإستراتيجية واضحة وحقيقية.
- تعزز الإنتماء وتنمي مناخاً تنظيمياً متكاملًا ومنسجماً وموحداً.
- تسهل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية مع منظمة الأعمال نتيجة لوجود فلسفة واضحة لها.
- تعطي شعوراً للعاملين بجدية وإصرار الإدارة العليا على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.

III. الأهداف

بعد إعداد رؤية ورسالة يأتي دور إلى ترجمة كل ذلك إلى أهداف، تعرف الأهداف بأنها مجموعة غايات بعيدة المدى تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد وإستعدادات عن منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة وإستجابة جيدة لها. ويشير بأنها تمثل النهاية العامة والمرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح

في صياغتها، ويمكن تصنيفها بحسب المدة الزمنية (طويلة، متوسطة، قصيرة). (عبد الله، 12، 2013) والأهداف تعبير عن كل من الرؤية والرسالة في صورة مؤشرات أداء مستهدفة، وهي نتائج أو مخرجات ترغب المنظمة تحقيقها. (مازن، 17، 2016)

يمكن تعريف الأهداف الإستراتيجية بأنها نهاية ما يسعى إليه النشاط في مدة زمنية معينة للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف من خلال الإستخدام الكفء لموارد المنظمة المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة والتي تحصل عليها مستقبلا وتكمن أهميتها بما تحققه للمنظمة كالتالي: (إيمان عبد محمد احمد، 17، 2013).

■ تساعد الإدارة العليا على وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، وحدات الأعمال، مستوى الوظائف.

■ تعد الأهداف جوهر وظيفة التخطيط، إذ لا يستطيع المدير القيام بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعد دليلا لاتخاذ القرارات الملائمة.

■ توفر مقاييس كمية لقياس الأداء التنظيمي وتسهم في تحديد العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد.

■ تساعد في تحديد السلطات والمسؤوليات في كل مستويات الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا.

■ تحدد شرعية وجود المنظمة و نشاطاتها وتساعد على التنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية وإستعمالها إستعمالا أمثل، فضلا عن تعريف المنظمة ببيئتها.

ويرى أن نجاح صياغة أهداف المنظمة وتوفير الدافعية للعاملين من اجل تطبيقها يتطلب إشراك الإدارة العليا في المنظمة للأفراد وللإدارات في وضع أهداف المنظمة العامة ووضع سياسات، مما خلق شعورا بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الإتفاق عليه وإشراكهم له مسبقا. (مازن، 17، 2016)

IV. القيم

تمثل القيمة حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الأعمال وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية وموردا يبنى خلال فترات زمنية طويلة وجهود عظيمة كونها المعتقدات والأفكار حول أنواع أهداف أعضاء المنظمة التي يجب متابعتها وأيضا حول الأنواع أو المقاييس الملائمة لسلوك أعضاء المنظمة التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف. (إيمان عبد محمد احمد، 18، 2013). وهناك تباين في مفهوم القيم حسب طبيعة عمل المؤسسة أو المؤسسة وأهدافها، فالقيم المادية: هي سعي المنظمة أو المؤسسة إلى أن يتحلى كافة العاملين فيها بسلوك قائم على تحقيق المردود المالي سواء في الحصول على الأرباح أو تعزيز حصة المؤسسة في السوق، دون إرتباط ذلك بالأخلاق أو حسن السلوك والتصرف، ومن القيم المادية أيضا الإرتقاء بـ(جودة المنتج). أما القيم المعنوية أو الإعتبارية: فتتمثل بالإلتزامات أخلاقية ومبادئ وأسس ترتبط بسلوك

وتصرف الأفراد وثقافة الأعمال التي يجب تطبيقها في مجالات الأعمال ومنها التركيز على (العاملين هم ركن أساسي، الأخلاق خير وسيلة لرفي المجتمعات، العلم، التعامل الإنساني، العمل كفريق تعاوني، الإنفتاح على المجتمع، قنوات الاتصال... الخ). (لمى هادي خميس، 10، 2018).

ثالثاً/ نتائج اعتماد التوجه الإستراتيجي

مما لا شك فيه أن المنظمات التي تعتمد توجهها إستراتيجيا معينا تجني ثمار ذلك التوجه الإستراتيجي الذي تعتمده، وتختلف نتائج التوجه الإستراتيجي باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه، ونتائج اعتماد التوجه الإستراتيجي تكمن فيما يلي: (أحمد، 2015، 65)

- ✓ تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
- ✓ القضاء على البيروقراطية عن تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية.
- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية.
- ✓ الإلتزام بالجانب الإستراتيجي للخيارات المطروحة.
- ✓ فهم معدلات السوق الحديثة والمعقدة.
- ✓ اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفعالين في مسار العملية الإنتاجية.
- ✓ التأقلم مع مستجدات ومعطيات الحضارة والتطور.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي

من خلال حصر الإبداع الإداري في خمس أبعاد هي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، حساسية المشكلات، قبول المخاطرة إذ سيتم شرح العلاقة النظرية التي تربط بين الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي عن طريق توضيح العلاقة الموجودة بين أبعاد الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي.

المطلب الأول :علاقة الأصالة والطلاقة بالتوجه الإستراتيجي.

1. علاقة الأصالة بالتوجه الإستراتيجي

من خلال ما سبق يعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.(الحاكم،علي،181،2015-182) ويعرف أيضا الإبداع بأنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة.(الجعبري،13،2009). أما بالنسبة للأصالة فتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة ، وإتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود.(الفهد وآخرون،768،2019) ويعتبر الإبداع كنتاج بتعريفه على أنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غيره شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه. ويعرفه أيضا بأنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.(العساف،14،2004) بحيث تعتبر القيم الإجتماعية عاملا مهم في غرس روح الإبداع والإبتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح، ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيما إجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.(بديسي وآخرون، 23،2011) وينظر للتوجه الإستراتيجي أنه عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطه بعملها.(الدهدار،50،2006)

فالتوجه الإستراتيجي يعكس مدى أصالة الأفكار والأساليب التي تنتجها الأفراد العاملة والمبدعة من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

2. علاقة الطلاقة بالتوجه الإستراتيجي

يعد الإبداع بأنه تنظيمات عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها بإختلاف مجال الإبتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات. (العساف،14،2004) فالطلاقة يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم

في وحدة زمنية معينة. (الجعبري، 21، 2009) ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية لذا من المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد في حدود الكمية مقاسة بعدد الإستجابات وسرعة صدورها. (حسن، 59، 2018) ويمكن القول بأن الإبداع الإداري قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد المنافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعمالئها ويجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في التصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يميل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة. (العساف، 17، 2004-26)

المطلب الثاني : علاقة المرونة بالتوجه الإستراتيجي

المرونة تعني قدرة الفرد على التغيير في إتجاه تفكيره أو تفسيره أو فهمه أسلوب عمله، بحيث يستطيع الفرد رؤية المشكلة من زوايا عديدة، وهذا يعني تفسيراً جديداً للهدف. (الصفدي، 42، 2019) ويعرف التوجه الإستراتيجي بأنه يوفر وبدرجة متساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية وإستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية إحتياجاتها. (البغدادى، عباس، 146، 2015) يمكن القول أيضاً بأنه الإطار الذي يوفر للمنظمة الحماية لإستثمار مواردها، فضلاً عن إيجاد رؤية مناسبة للمديرين تحقق لهم المرونة في التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهتها. (أحمد، 144، 2013) فالإهتمام بالتوجه الإستراتيجي في المنظمات يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات، ويسهم في تسريع عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الإزدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية وإختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في إتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة (أبو طه، 16، 2012)

وإن الصفة الأكثر تميزاً للتوجه الإستراتيجي هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ في الإعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعدّ ضرورياً، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعيه أكثر وصراعا أقل إستخداما أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين. (الضلاعين، 23، 2017). فالمبدع أثناء مواصلة تحقيق إتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له إكتشاف السبل الهادية ومعاينتها. (الحاكم، علي، 185، 2015) ومن الضرورة أن تمتاز الأهداف بإستعمال لغة بسيطة مفهومة وواضحة في صياغتها ذات مرونة بما يمكن بلوغ الهدف.

ويمكن القول بأن الرؤية الناجحة والمصاغة على نحوٍ فريد، يجب أن تكون واقعية وممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة، ومنبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها، بعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزمني والالتزام التنظيمي، كما يجب أن تتسم بالوضوح، وبالانسجام، والتماسك، والمرونة. (أبو نجم، 11، 2018)

المطلب الثالث: علاقة حساسية المشكلات وقبول المخاطرة بالتوجه الاستراتيجي

من بين تعريفات الإبداع أنه: "حل لمشكلة ما وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف وهو حل المشكلة" (الجعبري، 12، 2009) و للتوجه الإستراتيجي تأثير قوي في سلوك الإدارة وأداء المنظمة منها الميل نحو المخاطرة، العمل الحر، الموضوعية، الإصرار، استخدام المعلومات مما سيكون له تأثير مباشر في ما تفعله المنظمة مستقبلا. (احمد، 144، 2013) فيمتاز الشخص المبدع أيضا بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة. (شيحي، 64، 2014). إذ إن المبدع يمتلك حساسية مفرطة إتجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في القضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها. (احمد، 375، 2017). كما يساعد التوجه الإستراتيجي في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، لما له من مزايا إيجابية وفعالة تنعكس على المنظمة كتسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما يمكّن الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف فيما بينهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على إتخاذ القرار الصائب وعلى الإستجابة لتلبية احتياجات شريحة واسعة من المجتمع بكفاءة عالية وبأداء أفضل. (خلف، 285، 2012) وتعد المخاطرة وظيفة هامة للفرد والمنظمة. كما تمثل عنصرا متأصلا وجزءا من الريادة، وتفترض عدم اليقين في المستقبل. وقد وصف قبول المخاطرة بأنها توجيه إتخاذ القرار نحو تقبل الاحتمال الكبير بالتعرض إلى الخسارة عند مقارنتها بالحصول على المنافع المحتملة. (قاسم، محسن، 12، 2017) كما يمكن أيضا اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعدادات لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرين الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في إستثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطر مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (حسن، 61، 2018)

خلاصة الفصل :

يعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم إدارة المنظمة بدرجة عالية من الأصالة والمرونة والطلاقة وتحمل المخاطرة والقدرة على الابتكار في حل المشكلات، والتي تمكن الإدارة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد عمليات إدارية يومية روتينية وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير حيث تعطى الفرصة للمسيرين ولجميع العاملين داخل المنظمة في إطلاق قدراتهم الإبداعية عند تطبيق الأساليب وعمليات والأفكار الإدارية التي تساهم في رفع فعالية وكفاءة الإدارة بما يساعد في تحديد توجه إستراتيجي فعالا لمنظماتهم ويحقق أهدافهم ذات رؤية جديدة ولتمثل الأمل الأكبر لحل العديد من المشكلات التي تواجه المنظمة، لذا فإن تطوير مستقبلها يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين مبدعين في جميع المجالات لا يتعامل بالأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبقة لتكون تلك المنظمات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية بأهداف جديدة.

تمهيد :

نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي فقد تم إختيار إحدى المؤسسات الخدمية الناشطة حديثا وهي المديرية الجهوية لموبيليس للاتصالات والهاتف النقال ورقة.

نحاول مدى تطبيق المفاهيم النظرية في دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، التي تقوم بجهود معتبرة في مجال الإبداع الإداري، لذا فقد وقع إختيارنا عليها لإختيار دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي، لكونها تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة من طرف المتعاملين لهذا نجد أن كل متعامل يسعى إلى كسب أكبر حصة سوقية، ومنه تزداد أهمية تطبيق أساليب الإبداع الإداري من أجل تحقيق التوجه الإستراتيجي هذه المؤسسات أهدافها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي :

- **المبحث الأول:** تقديم لمؤسسة موبيليس.
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.
- **المبحث الثالث:** إختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: نظرة عن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس .

سنعرض في هذا المبحث لنشأة مؤسسة موبيليس، ومن ثم تقديمها عاما لها، من خلال التعريف بالمؤسسة وأهدافها والتعرض لهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس وأهدافها .

منذ إنفتاح سوق الإتصالات الجزائرية، عرفت مؤسسة " موبيليس" العديد من التطورات سواء على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها .
أولا/ تعريف بمؤسسة موبيليس:

تعد مؤسسة للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة ملي ون دينار تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار جزائري 100.000.000 دج وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 ب 460 عامل. تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003 ، و أصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004 ، و تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة. وتعتبر شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية.

تهتم مؤسسة موبيليس بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الإبداعية لعملائها من خلال خدمات الدفع ومسبقة الدفع والخدمات المختلطة والرسائل القصيرة والدفع البعدي. تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، ودية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

ثانيا/ أهداف مؤسسة موبيليس

تسعى مؤسسة موبيليس منذ نشأتها تحديد أهداف أساسية ومنها:

▪ تقديم أحسن المنتجات.

▪ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان ولائهم.

▪ الإبداع .

▪ تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.

■ التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وعملائها، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم " وبإختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبتكار تعمل موبيليس دوماً على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنويع والإبتكار في العروض والخدمات المقترحة.

فهي تطمح بذلك الى:

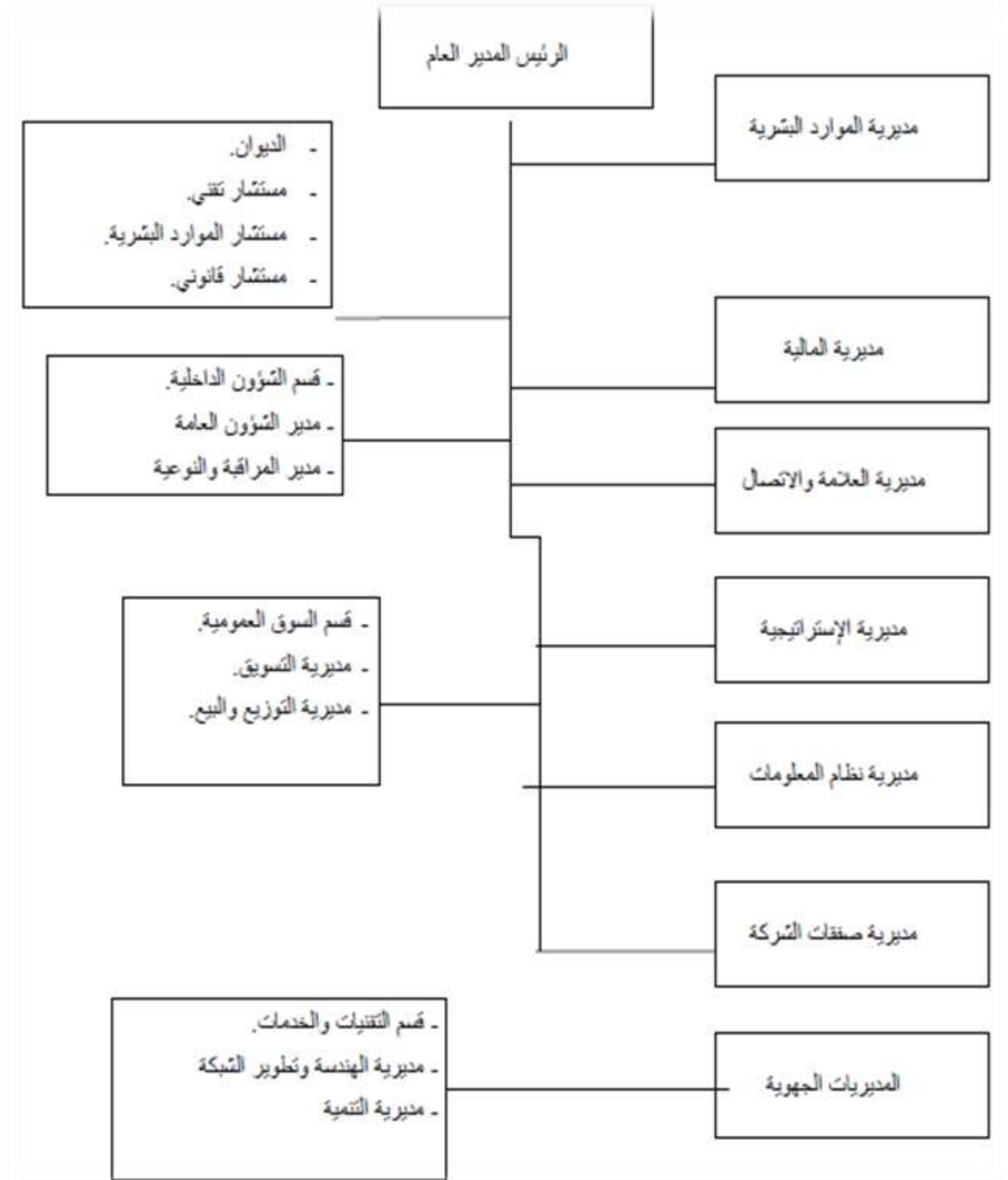
- الإسترجاع السريع لحصتها السوقية.
- كسب القابلية التنافسية على الدوام (سعر، جودة، خدمة).
- خلق النمو وتحقيق الأرباح.
- المشاركة في التنمية الوطنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

أولاً/ الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس

يتمشى الهيكل التنظيمي لمؤسسة ويستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة مع مرور الزمن، وبفضل هذه المرونة تكتسب المؤسسة وتزيد من تنافسيتها، سيمكننا الشكل الموالي من معرفة ذلك بكل وضوح.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة



المصدر: من وثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الإتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

ويتم تسيير المؤسسة من طرف مؤطر جزائري، ممثلا في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من سبعة مديريات رئيسية تمثل النواة الرئيسية.

1. **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة
2. **مديرية المالية والمحاسبية:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.
3. **مديرية العلامة والاتصال:** تعتبر صورة المؤسسة ومنتجاتها من أهم عوامل بناء الثقة والولاء ولذلك تسعى المؤسسة من خلال المديرية الى تحسين المؤسسة بشتى الوسائل التي يمكن اعتمادها لتحقيق ذلك، من خلال التلفزة والراديو والصحافة والملتصقات والمنشورات وغيرها.
4. **مديرية الإستراتيجية والبرمجة والكفاءة:** وتهتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية، التي تخدم الإستراتيجية العامة لمؤسسة، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في قراراتها التي قد تعرف منحنى واتجاها مختلفا حسب ما تمليه ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.
5. **مديرية النظام المعلومات:** لقد وضعت هذه المديرية لاستجابة الى احتياجات المؤسسة من مختلف المعلومات، هذه المديرية تتمتع بالاستقلالية والمرونة، وتعمل على ضمان نقل المعلومة الى الشركاء والعملاء وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها الى الجهات المعنية.
6. **مديرية صفقات الشركة:** تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى
7. **المديريات الجهوية:** حيث تتوفر مؤسسة موبيليس إلى ثماني مديريات جهوية وهي:
 - المديرية العامة للوسط
 - المديرية الجهوية بورقلة
 - المديرية الجهوية بسطيف
 - المديرية الجهوية بقسنطينة
 - المديرية الجهوية بعنابة
 - المديرية الجهوية بشلف
 - المديرية الجهوية بوهران
 - المديرية الجهوية ببشار
 إلى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي على الأقسام العملية التالية:

- **قسم الشبكة والخدمات:** والذي يحتوي على من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها، وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.
- **قسم التجارة والتسويق:** الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين، ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق.....الخ.
- **قسم الأعمال العامة:** الذي يشمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، وإعداد تقارير المراجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.
- **الديوان:** يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

- المستشار التقني
- مستشار الموارد البشرية
- مستشار القانوني
- المساعد الرئيسي

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة بمساعدة المديريات على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

المطلب الثالث: مبادئ وقيم مديرية موبيليس

شعار مؤسسة موبيليس " أينما كنتم " وتستند على مجموعة من المبادئ في عملها هي:

- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- التضامن، النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، احترام الالتزامات، الأخلاق، الإبداع، الجودة، العمل المتقن، الاستحقاق، الصدق.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية بحيث سنتعرف أولا على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتعرف على خصائص مبحوثي الدراسة وبالنسبة للمطلب الثالث نقوم بتحليل محاور الاستبانة .

المطلب الأول: ثبات و صدق أداة البحث.

أولاً/ ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس وإمكانية الاعتماد عليها و تكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل كرومباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية، و لكل متغير بأبعاده، و تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% (نشير إلى أنه حدد مستوى القبول بالنسبة لهذا المعامل في مراجع أخرى بـ 60%).

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(02): نتائج معاملات الصدق والثبات.

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	عدد الفقرات	المحور
0.737	0.544	5	الأصالة
0.909	0.828	5	الطلاقة
0.872	0.762	5	المرونة
0.917	0.842	4	حساسية المشكلات
0.920	0.847	5	قبول المخاطرة
0.950	0.903	24	المجموع
0.978	0.957	10	التوجه الإستراتيجي
0.966	0.94	34	الاستبانة ككل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن معامل " ألفا كرونباخ " مرتفع بالنسبة لمحور الإبداع الإداري (0.903) وهي نسبة جيدة، أما بالنسبة إلى محور التوجه الإستراتيجي فكانت النسبة (0.957) بينما معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (0.94) وهي نسبة مرتفعة، وبهذا نكون قد أكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلها على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان. هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ "، كما هو موضح في الجدول رقم (02) ؛ إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.966) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة.

ثانيا/ صدق أداة البحث (Validity):

صدق الاستبيان يعني أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، والذي يعرف على أنه: " المدى الذي تقيس فيه الأداة الصفة المراد قياسها وبمعنى آخر هل أن أداة القياس تقيس الخصائص والصفات المراد قياسها؟ ". و قد تم اعتماد نوعين من الصدق في الدراسة لقياس صدق المحتوى، و هما الصدق الظاهري و الصدق البنائي، و فيما يلي توضيح لذلك:

• **الصدق الظاهري:** يضم نوعين: يتعلق الأول بالصدق الافتراضي (Assumed Validity) و هو إفتراض الباحث أن النموذج صالح بناءا على الدراسات السابقة، أما الثاني فهو صدق المحكمين، حيث و بغية التحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة (الملحق رقم 02)، ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الإستبانات، وذلك للتأكد من مدى إنتماء الفقرات إلى مجالاتها والتأكد من صياغتها اللغوية ومدى مناسبتها، وللتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذا الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه، وأجريت التعديلات في ضوء إقتراحات وآراء هيئة التحكيم، ليصبح الإستبيان أكثر فهما وتحقيقا للأهداف المسطرة.

• **الصدق البنائي:** و يدعى أيضا بالصدق الذاتي، يقيس العلاقة بين العبارة و البعد و بالتالي التأكد من وجود إتساق بين كل عبارات البعد الواحد، و من أجل قياسه يجب حساب معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه، و يرى بعض الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50%، ويقدرها آخرون بـ 70%. و نبين الصدق البنائي لمتغيري الدراسة (حسب الأبعاد و الفقرات) في الجدول التالي:

1- الصدق البنائي لفقرات محور الإبداع الإداري:

جدول رقم(03):الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير المستقل(الإبداع الإداري)

الإحصائيات	المؤشرات	البعد الفقرات
	الأصالة	
0.563	معامل بيرسون	01
0.001	مستوى الدلالة	
32	حجم العينة	
0.556**	معامل بيرسون	02
0.001	مستوى الدلالة	
32	حجم العينة	
0.575**	معامل بيرسون	03
0.001	مستوى الدلالة	
32	حجم العينة	
0.548*	معامل بيرسون	04
0.001	مستوى الدلالة	
32	حجم العينة	
0.626**	معامل بيرسون	05
0.000	مستوى الدلالة	
32	حجم العينة	
	الطلاقة	

01	مستوى الدلالة حجم العينة معامل بيرسون	0.586** 0.000 32
02	مستوى الدلالة حجم العينة معامل بيرسون	0.544* 0.001 32
03	مستوى الدلالة حجم العينة معامل بيرسون	0.601** 0.000 32
04	مستوى الدلالة حجم العينة معامل بيرسون	0.642** 0.000 32
05	مستوى الدلالة حجم العينة معامل بيرسون	0.556** 0.001 32
المرونة		
01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.652** ,000 32
02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.728** ,000 32
03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.599** ,000 32
04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.559* 0.044 32
05	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.566** 0.007 23
حساسية المشكلات		
01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.735** 000.0 32

02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.700** 000.0 32
03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.689** 0.000 32
04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.613** 000.0 32
تقبل المخاطرة		
01	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.632** ,000 32
02	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.632** ,000 32
03	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.718** ,000 32
04	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.755** ,000 32
05	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.597** ,000 32

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون تراوحت بين 0.546 و 0.755 بين كل فقرة و البعد من أبعاد متغير الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 و هي أقل من 0.01، و هذا يؤكد أن هناك صدق بنائي ل فقرات الإبداع الإداري.

2- الصدق البنائي ل فقرات بعد التوجه الإستراتيجي:

جدول رقم (04): الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي)

الإحصائيات	المؤشرات	البعده الفقرات
التوجه الإستراتيجي		
0.874** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	01
0.890** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	02
0.766** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	03
0.841** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	04
0.897** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	05
0.888** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	06
0.880** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	07
0.850** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	08
0.769** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	09
0.876** ,000 32	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	10

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون تراوحت بين 766.0 و 0.897 بين كل فقرة والبعد، في كل أبعاد متغير التوجه الإستراتيجي، عند مستويات دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 و هي أقل من 0.01، و هذا يؤكد أن هناك صدق بنائي لفقرات أبعاد التوجه الإستراتيجي.

المطلب الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة

سنتطرق فيما يلي الى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (البيانات) الشخصية والوظيفية وفق الجدول التالي:

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة حسب المعلومات الشخصية والوظيفية

التعيين	الفئات	التكرار Fi	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	29	90.6
	أنثى	3	9.4
	المجموع	32	100
السن	أقل من 30 سنة	3	9.4
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	17	53.2
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	12	37.5
	المجموع	32	100
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	1	3.1
	ليسانس	28	87.5
	مهندس	2	6.2
	دراسات عليا	1	3.1
	المجموع	32	100
سنوات الخبرة بالمؤسسة	أقل من 05 سنوات	3	9.4
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	7	21.9
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	46.9
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	7	21.9
	المجموع	32	100

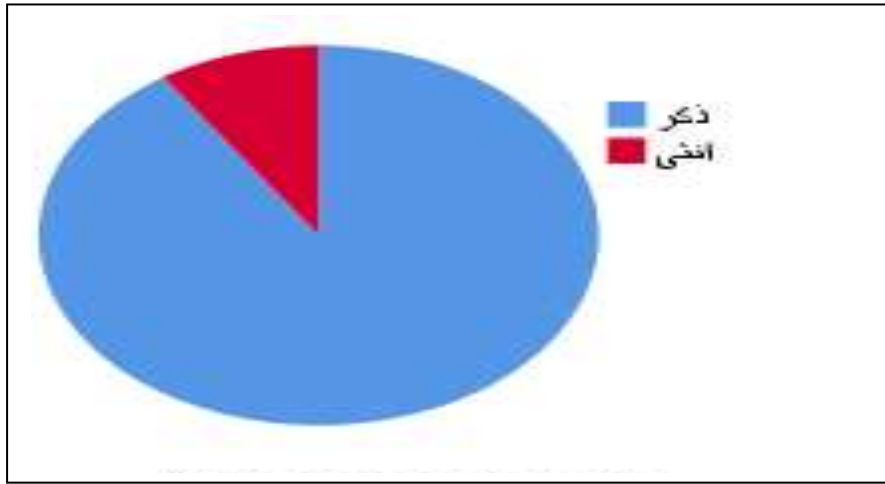
90.6	29	دائم	المنصب
9.4	3	مؤقت	
100	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ مايلي :

أن النسبة العالية للمبحوثين هي نسبة الذكور حيث بلغ عددهم 29 فرد أي بنسبة(90.6%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 3 فرد أي بنسبة(9.4%) (من أفراد العينة أي أن الفئة أكثر سيطرة هي فئة الذكور مما يعود ذلك لطبيعة العمل المؤسسة.

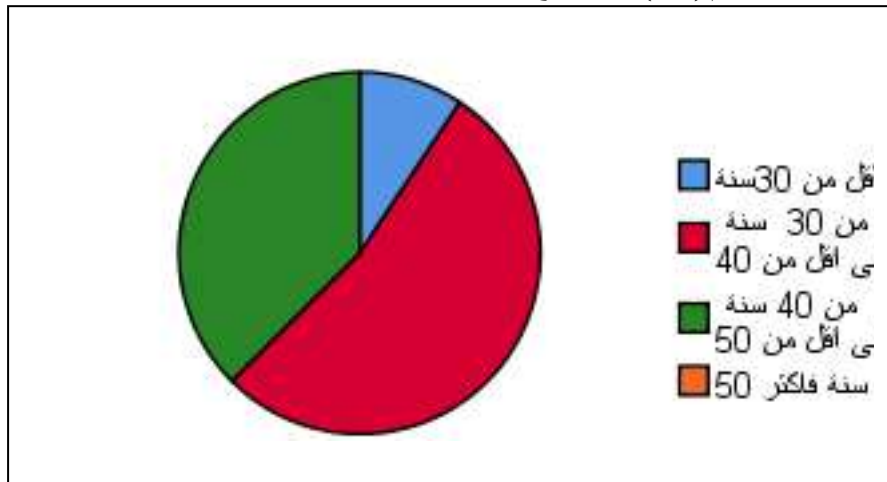
الشكل رقم(03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

بالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين(30 سنة إلى أقل من 40 سنة) ذلك بنسبة (53.2%) في حين أن نسبة (37.5%) أعمارهم تتراوح بين (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، ونسبة (9.4%) كانت أعمارهم أقل من 30 سنة.

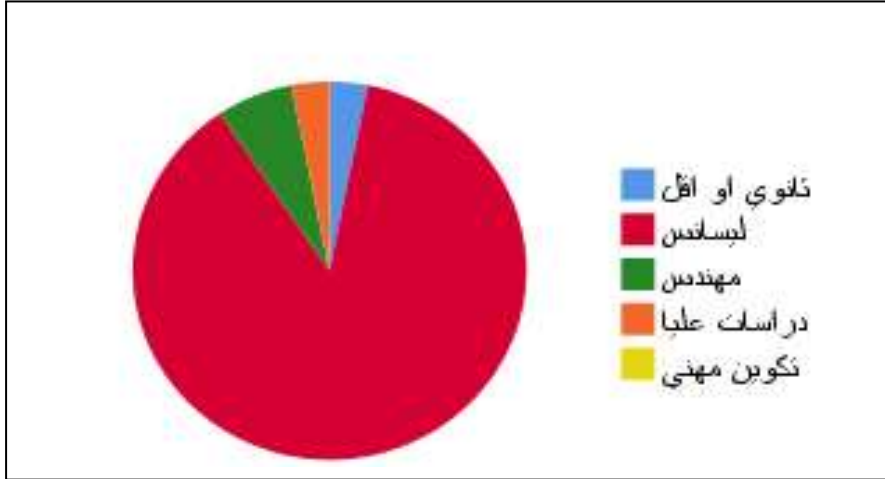
الشكل رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

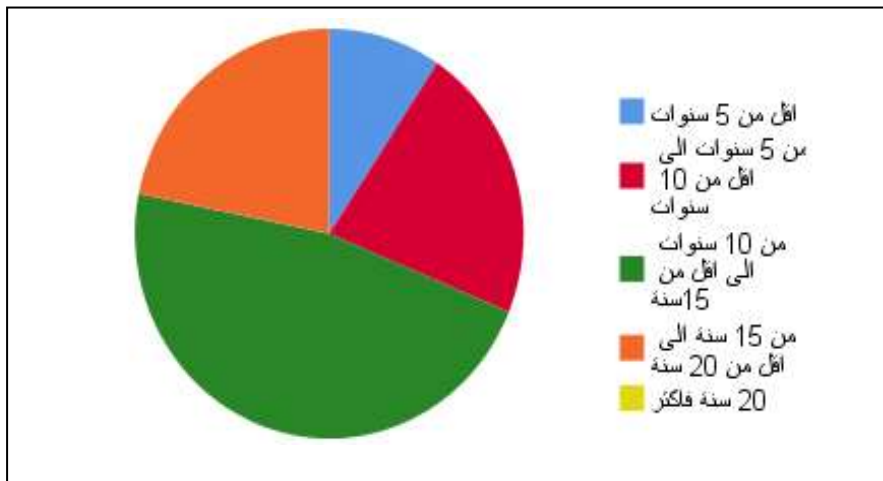
أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (87.5%)، مقابل (6.2%) نسبة المهندسين، أما أقل نسبة كانت لفئتين الثانوي و الدراسات العليا المتماثلة وتقدر ب(3.1%) وهي نسب تتماشى مع طبيعة المؤسسة وأعمالها الادارية، وما تحتاجه من مسيرين ومهندسين و..الخ.

الشكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss عند الدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (46.9%) منهم خبرتهم تتراوح (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين نجد أن (21.7%) تقع خبرتهم ضمن المجال (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) و أيضا (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة)، أما الأفراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات فقد حددت نسبتهم ب(9.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

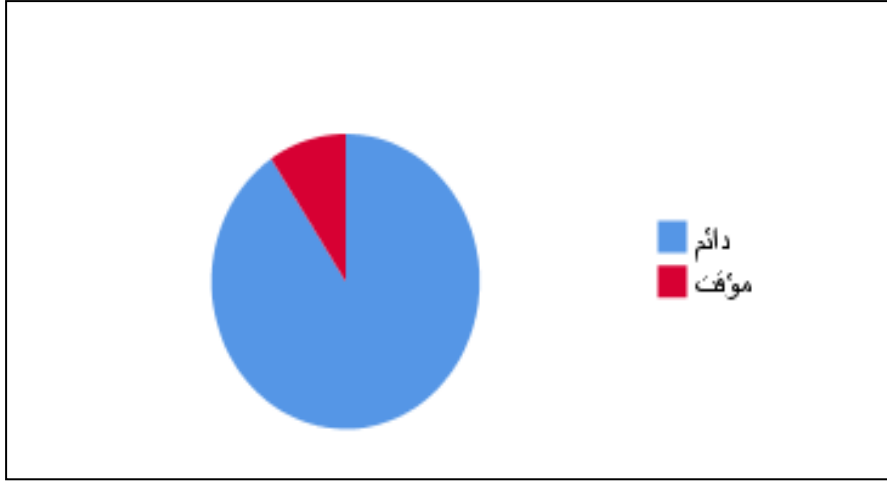
الشكل رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج

ومن جهة أخرى فإن توزيع أفراد العينة حسب المنصب أحتلت أكبر نسبة للدائمين حيث بلغ عددهم 29 فرد بنسبة (90.6%) من أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد المؤقتين بنسبة (9.4%)، أي أن فئة الدائمين هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة.

الشكل رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى الإبداع الإداري ومستوى التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة إختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الإلتواء والتقلطح Skewness و Kurtosis ، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات ترى أن Skewness يجب أن تكون محصورة بين [-3,3] Kurtosis محصورة بين [-10,10] ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن Skewness يجب أن تكون محصورة بين [-3,3] Kurtosis محصورة بين [-1,1].

وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتقلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم(06): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
الأصالة	0.544	0.414	-0.417	0.809
الطلاقة	-0.747	0.414	0.047	0.809
المرونة	-0.301	0.414	-1.290	0.809
حساسية المشكلات	-0.458	0.414	-0.379	0.809
تقبل المخاطرة	0.079	0.414	-1.276	0.809
الإبداع الإداري	-0.253	0.414	-0.535	0.809
التوجه الإستراتيجي	-1.395	0.414	1.560	0.809

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الإستیبيان من خلال برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة ما بين (-1.290, 1.560) وهي ضمن المجال وبالتالي فالمتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح التي كانت محصورة بين (-1.395, 0.544) حيث يشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين [-10, 10] ، في حين تشير دراسات أخرى أن يجب أن يكون محصور [-3, 3].

المطلب الرابع: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1- 5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري الدراسة والمتمثلين في الإبداع الإداري والتوجه الإستراتيجي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة.

الجدول رقم(07): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
أبدا	(1.79-1)
نادرا	(2.59 - 1.80)
أحيانا	(3.39 - 2.60)
غالبا	(4.19 - 3.40)
دائما	(5 - 4.20)

و يظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

■ السؤال الأول: ما مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري بمؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف
النقل_ورقلة_؟

و للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول.
الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد
العينة الدراسة عن عبارات محور الإبداع الإداري.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
	1.الأصالة	4.062	0.449	4	غالبًا
1	أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد ومتطور.	4.357	0.751	1	دائمًا
2	أتجنب تكرار في ما يفعله الآخرون في إجراءات العمل.	3.968	0.739	3	غالبًا
3	أسعى لحل مشكلات بطرق بعيدة على الروتين والتكرار.	3.937	0.800	4	غالبًا
4	لدي القدرة على دمج الآراء المتخلفة وتقديم حلا واقعيًا جديداً.	3.906	0.734	5	غالبًا
5	أستخدم مهارة النقاش والحوار وامتك الحجة والقدرة على الإقناع.	4.125	0.751	2	غالبًا
	2.الطلاقة	4.087	0.648	2	غالبًا
1	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.125	0.832	3	غالبًا
2	أحرص على استخدام مهارات النقاش والتعبير على رأيي بشكل تام.	4.343	0.745	1	دائمًا
3	أتمتع بالقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.718	0.812	5	غالبًا
4	أعبر عن أفكاري و آرائي بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً	4.156	0.883	2	غالبًا
5	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.093	0.928	4	غالبًا
	3. المرونة	4.143	0.666	1	غالبًا
1	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.093	0.856	4	غالبًا
2	لدي القدرة على التعبير عن رأيي بحرية واستقلالية تامة.	4	1.135	5	دائمًا
3	أستفيد من الآراء و الانتقادات الموجه للجميع.	4.187	0.895	2	دائمًا
4	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	4.25	0.879	1	دائمًا
5	أقبل المقترحات الجيدة وإن تعارضت مع وجهة نظري.	4.187	0.859	3	دائمًا
	4. حساسية المشكلات	4.078	0.626	3	غالبًا
1	أنتبؤ بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها.	3.656	0.783	4	غالبًا
2	أسارع إلى تهيئة حلولاً للمشكلات العمل المتوقعة.	4.156	0.766	2	غالبًا
3	أستطيع في كثير من الأحيان توقع حل لمشكلات العمل.	4.093	0.777	3	غالبًا
4	لدي القدرة على ترتيب المشكلات وحلولها حسب الأولوية	4.406	0.712	1	دائمًا
	5.قبول المخاطرة	4.018	0.726	5	غالبًا

1	يمكنني التعبير عن الأفكار المبدعة	4.125	0.870	1	غالبًا
2	أتقبل الفشل باعتباره تجربة التي تسبق النجاح.	3.968	1.092	3	غالبًا
3	أحرص على تقديم أساليب حديثة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليها	4.125	0.707	2	غالبًا
4	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق حينها.	3.9375	0.948	5	غالبًا
5	أتحمل المسؤولية الكاملة في ما أقوم به في أعمالي وأستعد لمواجهة النتائج.	3.937	0.948	4	غالبًا
الإبداع الإداري ككل		4.078	0.472		غالبًا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستهيبان من خلال برنامج spss

من خلال الجدول رقم (08) نستخلص ما يلي:

1. المرونة: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "المرونة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.143) بإنحراف معياري (0.666)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.60-4.19) والذي يشير الى أن الآراء اتجهت نحو غالبًا، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (4) و(4.25).

1. الطلاقة: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "الطلاقة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.087) بإنحراف معياري (0.648)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.60-4.19) والذي يشير الى أن الآراء إتجهت نحو غالبًا، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.718) و(4.343).

2. حساسية المشكلات: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "حساسية المشكلات" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.087) بإنحراف معياري (0.626)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.60-4.19) والذي يشير الى أن الآراء إتجهت نحو غالبًا، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.656) و(4.406).

3. الأصالة: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "الأصالة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.062) بإنحراف معياري (0.449)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.60-4.19) والذي يشير الى أن الآراء إتجهت نحو غالبًا، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.906) و(4.357).

4. قبول المخاطرة: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "قبول المخاطرة" جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.018) بإنحراف معياري (0.726)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.60-4.19) والذي يشير الى أن الآراء اتجهت نحو غالبًا، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.937) و(4.125).

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري بمؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال بدرجة "غالبا" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة ب(4.078) بإنحراف معياري (0.472).

■ السؤال الثاني: ما مستوى الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال ورقة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة الدراسة عن عبارات محور التوجه الإستراتيجي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
التوجه الإستراتيجي					
1	تمتلك المؤسسة التي أعمل فيها رؤية إستراتيجية واضحة.	4.312	0.931	2	دائما
2	تسعى مؤسستنا لتجسيد رؤيتها من خلال أهداف واقعية	4.375	0.870	1	دائما
3	تشارك مؤسستنا مسيريها العاملين في عملية تطوير الرؤية	3.843	1.080	10	غالبا
4	تمتلك المؤسسة التي أعمل فيها تصورا واضحا ودقيقا على الرسالة التي تؤدبها.	4.218	0.792	5	دائما
5	تقوم مؤسستنا بتوضيح رسالتها بين عاملها/ لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	3.906	0.995	9	غالبا
6	تلبي المؤسسة متطلبات البيئة الخارجية وتتكيف معها.	4.156	0.883	6	غالبا
7	تضع المؤسسة التي أعمل فيها أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها.	4.125	0.832	8	غالبا
8	تعتبر رسالة مؤسستنا الإطار العام الذي تنبثق منه أهدافها.	4.281	0.812	3	دائما
9	مؤسستنا أبعاد أخلاقية محددة تسعى للحفاظ عليها.	4.156	0.846	7	غالبا
10	تتعامل المؤسسة بمصادقية وشفافية مع زبائنها.	4.25	1.016	4	دائما
التوجه الإستراتيجي ككل		4.162	0.772		غالبا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال الجدول رقم(09) نستخلص ما يلي:

نلاحظ أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية بنسب تتفاوت بين (3.843) و (4.375) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل الى غالبية بمتوسط حسابي قدره (4.162)

بإنحراف معياري قدر بـ (0.772) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت خماسي (3.60-4.19)، كما نلاحظ أن العبارة رقم 02 و 01 التي تقولان بان المؤسسة تمتلك رؤية إستراتيجية تسعى لتجسيدها من خلال أهداف واقعية .

وبناء على ما تقدم أن يتضح مستوى الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال بدرجة "غالبا" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة بـ(4.162) بإنحراف معياري (0.772).

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم بإختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها وكذلك تفسير النتائج.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال_ورقلة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

وقد أتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

- رفض الفرضية الصفرية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)

وتم استخدام نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	10.666	5	2.133	7.084	0.000
الخطأ	7.829	26	0.301		
المجموع الكلي	18.495	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج spss

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

معامل التحديد $R^2 = 0.577$

معامل الارتباط $R = 0.759$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.084) وبقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن متغير المستقل بشكله الإجمالي وهو (الإبداع الإداري) في هذا النموذج يفسره ما مقداره $R^2 = 0.577$ من التباين في المتغير التابع المتمثل في التوجه الإستراتيجي، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة في تحديد التوجه الإستراتيجي.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الإنحدار الخطي المتعدد.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار دور المتغيرات المستقلة أو أبعاد الإبداع

الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حساسية المشكلات، تقبل المخاطرة) في تحديد التوجه

الإستراتيجي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الأصالة	0.146	0.058	0.424	2.499	0.019
الطلاقة	0.094	0.045	0.393	2.074	0.048
المرونة	-0.019	0.041	-0.084	-0.479	0.636
حساسية المشكلات	0.168	0.060	0.544	2.808	0.009
تقبل المخاطرة	0.172	0.227	0.595	3.144	0.003

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للأصالة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.019) وهو أقل من مستوى الدالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.424) مع قيمة T المحسوبة (2.499)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال -ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال -ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لطلاقة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.048) وهو أقل من مستوى الدالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.393) مع قيمة T المحسوبة (2.074)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لطلاقة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال -ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لطلاقة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال -ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمرونة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.636) وهو أكبر من مستوى الدالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (-0.479) مع قيمة T المحسوبة (-0.479)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمرونة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال -ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمرونة في

تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال –ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لحساسية المشكلات في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (**0.009**) وهو أقل من مستوى الدالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (**0.544**) مع قيمة T المحسوبة (**2.808**)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال –ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال –ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

5. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تقبل المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (**0.003**) وهو أقل من مستوى الدالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (**0.595**) مع قيمة T المحسوبة (**3.144**)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لقبول المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال –ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لقبول المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال –ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

وبعد دراسة نموذج الإنحدار المتعدد اتضح أنه لا يوجد دور لكل من (الأصالة، الطلاقة، حساسية المشكلات، تقبل المخاطرة) في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ مستوى الدلالة (**0.019، 0.048، 0.009، 0.037**) على الترتيب وأقل من 0.05 إلا بعد المرونة بلغ مستوى دلالتها (**0.636**) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يستوجب تحويل النموذج من المتعدد إلى البسيط وهو ما يوضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): إختبار دور الأصالة والطلاقة وحساسية المشكلات وتقبل المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
الأصالة	0.136	2.368	0.025	5.607	0.397	0.157
الطلاقة	0.125	3.375	0.002	11.390	0.525	0.275
حساسية المشكلات	0.202	4.738	0.000	22.446	0.654	0.428

0.215	0.664	11.805	0.001	3.436	0.556	تقبل المخاطرة
-------	-------	--------	-------	-------	-------	------------------

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأصالة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال ورقلة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.607) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.368) بمستوى دلالة (0.025) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.397)، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) التي بلغت قيمته (0.136) بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأصالة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال – ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأصالة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال – ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

من خلال الجدول أعلاه يتضح أيضا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لطلاقة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال ورقلة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.390) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.375) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.525)، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) التي بلغت قيمته (0.125). بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لطلاقة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال – ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لطلاقة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات الجزائر والهاتف النقال – ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لحساسية المشكلات في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال ورقلة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (22.446) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.738) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.654)، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) التي بلغت قيمته (0.202). بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال – ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال – ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتقبل المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال ورقلة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.805) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.436) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.644)، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) التي بلغت قيمته (0.125). بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقبل المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال - ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقبل المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس للاتصالات والهاتف النقال - ورقلة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

سيتم تفسير النتائج المتحصل عليها خلال إختبار الفرضيات بناء على المعلومات المكتسبة من دراسة هذا الموضوع.

- من خلال النتائج تبين أن كل الإجابات المتعلقة ببعده الأصالة توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (غالبا) وهذا ما يدل على مؤسسة موبيليس لديها إهتمام مرتفع بالأصالة حيث يسعى العمال إلى القيام بأعمالهم بأسلوب متجدد بعيدا على الروتين والتكرار والتي تتصف بالتميز وإستخدام أساليب النقاش والحوار في التعامل والاستفادة من معرفة أراء الآخرين وعمل بها. وبالتالي نلاحظ أن بعد الأصالة له دور في تحديد التوجه الإستراتيجي.

- من خلال النتائج تبين أن كل الإجابات المتعلقة ببعده الطلاقة توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (غالبا) وهذا ما يدل على مؤسسة موبيليس لديها إهتمام مرتفع بالطلاقة حيث أن المبحوثين يؤكدون على قدرتهم التكيف والظروف المختلفة ورغبتهم في إنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد وكذلك إمتلاك الحجة والقدرة على الإقناع والقدرة على تعبير الأفكار بطلاقة. وبالتالي نلاحظ أن بعد الطلاقة له دور في تحديد التوجه الإستراتيجي.

- من خلال النتائج تبين أن كل الإجابات المتعلقة ببعده المرونة توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (غالبا)، إلا أنه أتضح عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعده المرونة في تحديد التوجه الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس. وبالرغم من إهتمام المؤسسة ببعده المرونة الذي أكدته إجابات أفراد العينة إلا أنه تبين عدم وجود علاقة واضحة بين بعد المرونة وتحديد التوجه الإستراتيجي ، بعبارة أخرى يمكن القول أن هذا البعد لم يصل إلى أن يكون له دور في تحديد التوجه الإستراتيجي.

- من خلال النتائج تبين أن كل الإجابات المتعلقة ببعده حساسية المشكلات توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (غالبا) وهذا ما يدل على مؤسسة موبيليس لديها إهتمام مرتفع بحساسية المشكلات وتحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في العمل والقدرة على ترتيب المشكلات وحلها بمهارة. وبالتالي نلاحظ أن بعد حساسية المشكلات له دور في تحديد التوجه الإستراتيجي.

- من خلال النتائج تبين أن كل الإجابات المتعلقة ببعده تقبل المخاطرة توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (غالبا) وهذا ما يدل على مؤسسة موبيليس لديها إهتمام مرتفع بتقبل المخاطرة

بتعبير بالأفكار المبدعة وتقديم أساليب حديثة في العمل مع تحمل المسؤولية والإستعداد لمواجهة النتائج. وبالتالي نلاحظ أن بعد تقبل المخاطرة له دور في تحديد التوجه الإستراتيجي. ومما سبق نستنتج أنه تم عدم إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي". وإثبات أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي" وهذا ما أكده الأبعاد الأربعة (الأصالة، الطلاقة، حساسية المشكلات، قبول المخاطرة) ما عدا بعد المرونة فكان ليس له دور في تحديد التوجه الإستراتيجي.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل بداية على المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة موبيليس لاتصالات الجزائر للهاتف النقال- ورقلة- " ، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ولقد أعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على الإطارات العاملة بالمؤسسة والتي تحتوي على قسمين رئيسين :القسم الأول تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية، أما القسم الثاني الخاص بمحاور الإستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو الإبداع الإداري، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو التوجه الإستراتيجي، وقمنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي " ، وبعد إسترجاع إستبتيان تمت معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss.25)، بإستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل الإنحدار المتعدد، إختبار التوزيع الطبيعي، تحليل تباين الإنحدار، إختبار الانحدار البسيط ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح مايلي:

✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل من (الأصالة، الطلاقة، حساسية المشكلات، قبول المخاطرة)في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة (a=0.05)

✓ عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعد المرونة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (a=0.05)

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الإستراتيجي لدى إطارات العاملة بمؤسسة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولا/ النتائج:

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين:

النتائج النظرية:

- الإبداع الإداري يعكس قدرة الفرد على إستخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والإستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد المنافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.
- يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في التصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة.
- يصرف الفرد المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يميل من تجريب الحلول.
- التوجه الإستراتيجي هو إطار عام يحدد اتجاه تحرك المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- التوجه الإستراتيجي يعكس مدى أصالة الأفكار والأساليب التي تنتجها الأفراد العاملة والمبدعة من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- التوجه الإستراتيجي له تأثير قوي في سلوك الإدارة وأداء المنظمة منها الميل نحو المخاطرة، العمل مما سيكون له تأثير مباشر في ما تفعله المنظمة مستقبلا.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بالإبداع الإداري جاء بدرجة " غالبا " وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (4.078) بإنحراف معياري (0.426).
- أظهرت الدراسة أن مستوى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال بتحديد التوجه الإستراتيجي جاء بدرجة " غالبا " وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن التوجه الإستراتيجي (4.1625) بإنحراف المعياري (0.772).
- وجود دور ذو دلالة إحصائية بعد الأصالة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، كما أن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الأصالة والتوجه الإستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط (0.397).
- وجود دور ذو دلالة إحصائية بعد الطلاقة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، كما أن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والتوجه الإستراتيجي حيث بلغ معامل الإرتباط (0.525).
- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعده المرونة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

خاتمة

- وجود دور ذو دلالة إحصائية بعد حساسية المشكلات في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين حساسية المشكلات والتوجه الإستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط (0.654).

- وجود دور ذو دلالة إحصائية بعد تقبل المخاطرة في تحديد التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين تقبل المخاطرة والتوجه الإستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط (0.664).
ثانيا/ التوصيات:

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على زيادة الوعي ومعرفة العاملين بموضوع الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس لإتصالات الجزائر للهاتف النقال.
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا لأية أفكار جديدة من طرف عمال المؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.
- العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة تشجع الإبداع وتسعى الى تحقيقه.
- العمل على إستغلال موارد المؤسسة وقدراتها بطريقة أفضل والعمل على المحافظة عليها لتحقيق الأهداف

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الآيات القرآنية

1. سورة البقرة
2. سورة الأنعام

ثانياً: الكتب

1. بلال خلف السكارنه، الابداع الاداري، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، عمان، الأردن.
 2. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
 3. خليل محمد حسن، محمود الشماع، خيضر كاضم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
 4. الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
 5. محمد حسن العيساوي واخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، الأردن.
 6. نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات علمية)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، 2014.
- ثالثاً: مذكرات والأطروحات جامعية
1. الصفدي محمد حمزة حسن، اثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة العامة، جامعة آل البيت، الاردن، 2019.
 2. بربر اوي نضال محمود رشيد، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي (الشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية)، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2011.
 3. بلهادي سعيدة، تنمية الابداع الاداري في الأداء المتميز بين القادة والمرووسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
 4. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية كلية التجارة جامعة الإنسانية، غزة، فلسطين، 2009.
 5. حمزة تهاني الرشيد أحمد، التوجه الاستراتيجي و أثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم)، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، السودان، 2015.

قائمة المرجع

6. زينب أبو علي خلف، دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي (بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد)، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 17، بغداد، العراق، 2017.
7. سعيد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في شركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، المجلد 35، العدد 112، العراق، 2013.
8. سليمان محمد، الابتكار التسويقي واثره في تحسين الاداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة)، رسائل ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مسيلة، الجزائر، 2007.
9. شحي محمد امين، فعالية السلوك القيادي على الابداع الاداري (دراسة ميدانية لمؤسسة تيندال للأقمشة الصناعية مسيلة)، مذكرة التخرج الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة، 2014.
10. عبد الوهاب احمد علي جندب، اثر التوجهات الإستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، (دراسة استطلاعية على شركات صناعة الاغذية في اليمن)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، اليمن، 2013.
11. العساف وفاء بنت عبد العزيز، واقع الابداع ومعوقاته مديرات المدارس بمدينة الرياض على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2005.
12. العنزي، بسام بن مناور، اثر الثقافة التنظيمية الابداع الإداري (دراسة استطلاعية على العاملين في مؤسسات في مدينة الرياض رسالة ماجستير في الإدارة العامة)، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية. 2004.
13. غضبان مريم، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الابداعية لدى الطفل، مذكرة ماجستير علم النفس الاجتماعي، جامعة بقسنطينة، قسنطينة، 2006.
14. القحاطي، لاحق بن عبد الله، الابداع الاداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2007.
15. محمد كايد محمد المجالي، اثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، رسالة الماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، فلسطين، 2012.
16. المحمدي سعد علي الريحان، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية . أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011.
17. مصعب عبد الله عبد الرحمن حسن، الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس مال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية، أطروحة لنيل دكتورا الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، سودان، 2018.
18. مقراش فوزية، اثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي، (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة ، بسكرة، 2015 .

قائمة المرجع

19. ميرنا أبو نجم، اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية)، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
 20. نهى أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية)، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
 21. نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال (دراسة حالة: نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية-الجزائر)، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- ثالثا: الملتقيات والمجلات الجامعية**
1. ارادن حاتم خصير، هبه بسام تيسير، دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الابداع الاداري (دراسة تحليلية في مدينة الإمامين الكاظمين الطيبة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2019، 42.
 2. أميرة هاتف جداوي الجنابي، الابداع الاداري وتأثيره في التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 98، 2014.
 3. امينة عبد القادر علي، علي عبدالله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة خرطوم)، المجلد 16، العدد 01، الخرطوم، السودان، 2015.
 4. إيمان عبد محمد احمد، دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية (دراسة استطلاعية لأراء المديرين في المعمل للألبسة الجاهزة في الموصل)، المجلد 07، العدد 14، مجلة دورية النصف السنوية الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، 2013.
 5. بديسي فهيمه واخرون مداخلة بعنوان: "تنمية الابداع ودوره في الدفع من أداة المنظمات"، ملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (19-18 ماي)، جامعة سعد دحلب ، البليدة، الجزائر، 2011.
 6. بوسعدة سعيدة، الابداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (مؤسسة موبيليس للهاتف النقال)، مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، الجزائر، 2018.
 7. الجعبري عنان، دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
 8. جواد محسن قاسم، زهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة استطلاعية لأراء عينه من مدرء بعض المصارف الخاصة) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، العراق، 2017.
 9. خالد احمد الفهد، محمد فتحي عزازي، عبد الله عبد السلام احمد، (تقييم ديوان المحاسبة في الرقابة على المخالفات دراسة استطلاعية قسم المحاسبة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 09، المجلد 04، القاهرة، 2019.

قائمة المرجع

10. خالد خلف سالم الزريقات، اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية التجارية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012.
11. سوزان عبد الغني علي، اثر بيئة العمل الابداعية في المنظمات (دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك مجلد 4، العدد 1، العراق، 2014.
12. عبد الرحمان طاهر شنيتر، قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي (بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 24، بغداد، العراق، 2012.
13. علاء احمد حسن، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاده التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة الموصل، 2012 .
14. علي الضالعين، اثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي (دراسة الميدانية في خطوط الملكية الأردنية)، المجلد 11، العدد 1/2، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة المملكة العربية، عمان، الأردن، 2017.
15. غفران حسين إبراهيم، الكفاية المهنية وعلاقتها بالإبداع الاداري (لدى مدراء المدارس الابتدائية)، جامعة ديالى كلية التربية الأساسية، مجلة الفتح ، العدد 77، العراق، 2019.
16. غني دحام الزبيدي، رائدة مال الله محمد شيت الدباغ، صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الابداع المنظمي (بحث ميداني في الهيئة العراقية للحسابات والمعلوماتية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 37، العدد 101، العراق، 2014.
17. لعبيدي، بشار محمد خليل، العزاوي، سحر احمد كرجي، الابداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلية لأراء العينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 87، العراق، 2010.
18. محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، العدد 06، مجلة العلوم الإنسانية، فلسطين، 2016.
19. ماهر مفلح الزيادات، زيد سليمان العدوان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار (لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والبدنية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد 17، عدد 2، الأردن، 2009 .
20. محمد حنفي تبيدي، احمد قرشي احمد الطيب، دور التوجه الاستراتيجي في الأداء (دراسة ميدانية على شركات طرق والجسور ولاية الخرطوم)، مجلة الكلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 10، العدد 37، السودان، 2017.
21. الناصر علاء حاكم، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري (لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد)، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 52، بغداد، العراق، 2018.
22. حمزة فاضل عباس، تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن (دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغري، المجلد 12، العدد 35، 2015.

قائمة المرجع

23. هديل محمد علي القاسمي، سامية هاني عجيل، مريم إبراهيم الكرعائي، اثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الابداع الاداري (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة)، العدد 25، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 13، العراق، 2019.
24. لمى هادي خميس، التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي (دراسة استطلاعية في وزارة التربية العراقية)، المجلد 24، العدد 108، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2018.
25. علي حسون الطائي، فراس محمد إسماعيل، التناغم بين ممارسات نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي (بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 109، بغداد، العراق، 2016.

مراجع الأجنبية:

1. Carrier, C., & Garand, D. (1996). "Le Concept d'Innovation: Débats et Ambiguïtés". 5^{emé} conférence Carrier, C., & Garand, D. (1996). "Le Concept d'Innovation: Débats et Ambiguïtés". 5^{emé} conférence

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، والمعنونة بـ " دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الاستراتيجي - دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات بولاية ورقلة"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس للاتصالات. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم يهمنا إذ يعتبر عاملا أساسيا في نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام

الطالبة:
مروة العوني

السنة الدراسية: 2019-2020

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	أ. الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	ب. العمر:
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	م	<input type="checkbox"/>	ليسانس	ج. المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/>	م	<input type="checkbox"/>	تكوين مؤهل	ثانوي أو أقل
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		دراسات عليا
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		د. سنوات الخبرة بالمؤسسة:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سن من 15 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

ه . طبيعة المنصب: دائم مؤقت

الجزء الثاني: دور الإبداع الإداري في تحديد التوجه الاستراتيجي المحور الأول: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة موبيليس،
المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي
تناسب اختيارك.

المعيار					إبعاد الابداع الاداري وعـــــارة القياس
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
أ. الأصالة					
					1- أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد ومتطور.
					2- أتجنب تكرار في ما يفعله الآخرون في إجراءات العمل.
					3- أسعى لحل مشكلات بطرق بعيدة على الروتين والتكرار.
					4- لدي القدرة على دمج الآراء المتخلفة وتقديم حلا واقعيًا جديدًا.
					5- أستخدم مهارة النقاش والحوار وامتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
ب. الطلاقة					
					1- أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					2- أحرص على استخدام مهارات النقاش والتعبير على رأيي بشكل تام.
					3- أتمتع بالقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					4- أعبر عن أفكاري و آرائي بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.
					5- لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
ج. المرونة					
					1- لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
					2- لدي القدرة على التعبير عن رأيي بحرية واستقلالية تامة.
					3- أستفيد من الآراء و الانتقادات الموجه للجميع.
					4- لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					5- أتقبل المقترحات الجيدة وإن تعارضت مع وجهة نظري.
د. حساسية المشكلات					
					1- أنتبئ بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها.
					2- أسارع إلى تهيئة حلولاً للمشكلات العمل المتوقعة.
					3- أستطيع في كثير من الأحيان توقع حل لمشكلات العمل.
					4- لدي القدرة على ترتيب المشكلات وحلولها حسب الأولوية

هـ. تقبل المخاطرة				
				1- يمكنني التعبير عن الأفكار المبدعة
				2- أتقبل الفشل باعتباره تجربة التي تسبق النجاح.
				3- أحرص على تقديم أساليب حديثة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليها
				4- أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق حينها.
				5- أتحمل المسؤولية الكاملة في ما أقوم به في أعمالي وأستعد لمواجهة النتائج.

المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التوجه الاستراتيجي بمؤسسة موبيليس، المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التوجه الاستراتيجي وعبارات القياس
					1- تمتلك المؤسسة التي أعمل فيها رؤية إستراتيجية واضحة.
					2- تسعى مؤسستنا لتجسيد رؤيتها من خلال أهداف واقعية
					3- تشرك مؤسستنا مسيريها العاملين في عملية تطوير الرؤية
					4- تمتلك المؤسسة التي أعمل فيها تصورا واضحا ودقيقا على الرسالة التي تؤديها.
					5- تقوم مؤسستنا بتوضيح رسالتها بين عاملها/ لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.
					6- تلبى المؤسسة متطلبات البيئة الخارجية وتنكيف معها.
					7- تضع المؤسسة التي أعمل فيها أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها.
					8- تعتبر رسالة مؤسستنا الإطار العام الذي تنبثق منه أهدافها.
					9- لمؤسستنا أبعاد أخلاقية محددة تسعى للحفاظ عليها.
					10- تتعامل المؤسسة بمصداقية وشفافية مع زبائننا.

شكرا على حسن تعاونكم

قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	جامعة الإرتباط
01	الأستاذة راييس وفاء (محاضر أ)	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	الأستاذة خان أحلام (محاضر أ)	جامعة محمد خيضر بسكرة