

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
دراسة حالة مجمع صيدال

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

إشراف الدكتور:
محمد فاتح دبله

إعداد الطالبة:
صبرينة ترغيني

لجنة المناقشة

- أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة أستاذ رئيسا جامعة بسكرة
- د/ فاتح دبله أ. محاضر - أ- مقرر جامعة بسكرة
- د/ اسماعيل حجازي أ. محاضر - أ- ممتحنا جامعة بسكرة
- د/ محمد شنشونة أ. محاضر - أ- ممتحنا جامعة بسكرة
- د/ محمود فوزي شعوبي أ. محاضر - أ- ممتحنا جامعة ورقلة
- أ.د/ نعيمة بجاوي أستاذ ممتحنا جامعة باتنة

السنة الجامعية

2015 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا ﴾

الإسراء الآية (80)

صدق الله العلي العظيم

الإهداء

أهدي بحثي هذا إلى من اختاره الله إلى جواره..... والدي رحمة الله عليه.
وإلى من أكرمها الله وجعل الجنة تحت أقدامها..... أمي أطال الله عمرها.
إلى من شاركوني الحياة بمختلف ألوانها..... أخي وأخواتي حفظهم الله.
إلى جميع الصديقات والأصدقاء..... نسرين، سهام، سناء، حنان، رشيد، حكيم.
إلى كل من ذكرت وإلى كل من ساهم في اتمام بحثي ولو بكلمة طيبة..... أهدي هذا العمل المتواضع.

صبرينة

تقدير وعرفان

خير من نشكر وخير من ندعو ونسأل ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم القائل في محكم التنزيل (وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد) إبراهيم آية (7)، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخرين ورحمة الله للعالمين نبينا محمد بن عبد الله القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) الجامع الصغير. وبعد:

فإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتضافر جهود المخلصين، لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر:

- الأستاذ الدكتور: سلاطية بلقاسم رئيس جامعة محمد خيضر بسكرة على عطاءه المستمر لطلبة الجامعة، شكرا أستاذي.
- الأستاذ الدكتور: شالة عبد الواحد نائب رئيس الجامعة للتكوين العالي والمتواصل والشهادات على حسن تعامله مع طلبة الجامعة، شكرا أستاذي.
- الأستاذ الدكتور: بن بركة عبد الوهاب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة على عطاءه المستمر للكلية ولطلبة الكلية فله مني عظيم الشكر والامتنان، شكرا أستاذي.
- الدكتور: مرغاد لخضر نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي على عطاءه وصبره على الطلبة، شكرا أستاذي.
- الدكتور: حجازي إسماعيل رئيس قسم علوم التسيير على عطاءه وصبره على الطلبة، شكرا أستاذي.
- الدكتور: دبة فاتح مشرفي الذي لم أرى فيه إلا كل الخصال الحميدة وعلى عطاءه وصبره على الطلبة، شكرا أستاذي.
- الدكتورة: بن ساهل وسيلة على عطائها لطلبة الكلية وكرم عونها لي فلها مني كل التقدير والاحترام، شكرا أستاذي.
- الدكتورة: آقطي جوهرية على مساعداتها الالامحدودة للطلبة، شكرا أستاذي.
- الدكتور: قريشي محمد على مساعداته الالامحدودة للطلبة، شكرا أستاذي.
- الأستاذ: بوجان عادل لأنه كان مشرفي في مرحلة الماستر وقودتي، شكرا أستاذي.
- الأستاذ الدكتور: زايد مراد رئيس قسم العلوم التجارية جامعة دالي إبراهيم على ثقته ودعمه لي، شكرا أستاذي.
- الأستاذ: عصمت غزال من جامعة دبي على دعمه، شكرا أستاذي.

- **Professeur:** Carlos Atoche-Kong, university Monterrey Mexico for your help, thank you.

- السادة أعضاء لجنة المناقشة: كل باسمه، شكرا أساتذتي على عطائكم اللامتناهي وكرم فضلكم بقبول مناقشتي.
- ويدعوني واجب العرفان أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى جميع أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة لما بذلوه ويذلونه من جهد في سبيل إعلاء صرح العلم، شكرا أساتذتي.
- أشكر مدراء وعمال مجمع صيدال على الجهود المبذولة من طرفهم في مجال صناعة الدواء.

وفق الله الجميع إلى ما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب

الباحثة

الفهرس

الفهرس

الملخص

المقدمة العامة

الجزء النظري

الفصل الأول: مقتضيات تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية القدرات الإبداعية للمؤسسة

المبحث الثاني: العناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

المبحث الثالث: تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة

الفصل الثاني: التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي

المبحث الثاني: عناصر التفكير الإستراتيجي

المبحث الثالث: تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي

المبحث الرابع: مساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

الجزء التطبيقي

الفصل الثالث: الإطار السياقي لنشاط المؤسسة موضوع الدراسة: قطاع الصناعة الدوائية

المبحث الأول: صناعة الدواء

المبحث الثاني: صناعة الدواء في العالم والجزائر

المبحث الثالث: الإبداع في قطاع الصناعة الدوائية

المبحث الرابع: تقديم عام لمجمع صيدال

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لمساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال

المبحث الأول: الدراسة المنهجية للمبحث

المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على مجمع صيدال

الخاتمة العامة

المراجع

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملاحق

الملخص

جاءت الدراسة تحت عنوان (دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة) وهو أحد المدخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغييرات بيئة العمل السريعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وقد سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الإستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة بـ (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير).

وتجلى هدف الدراسة ببعدين، أولهما نظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي، تمثل في دراسة وتحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع صيدال.

واستهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات، ثم بلورة الإطار النظري في ضوء هذه التساؤلات، وصياغة فرضيات اختبرت العلاقات ارتباطاً وتأثيراً.

وقد تم جمع البيانات من (74) مديراً وإطاراً في مجمع صيدال، بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل التحديد (R^2)، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط لـ (Spearman) لاختبار فرضيات الارتباط، وقيمة (F) لنماذج الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات التأثير. وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة، وظهرت نتائج الدراسة التالية:

- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لعنصر القصد الاستراتيجي في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لعنصر التصور النظمي في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لعنصر قيادة الافتراضات في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لعنصر التفكير في الوقت في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لعنصر الفرص الذكية في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

وقد خرجت الباحثة بعدد من الاستنتاجات والتوصيات تخص المؤسسات بمختلف أنواعها ومجمع صيدال على وجه التحديد والخروج بمقترحات بصدد الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الإبداعية، التفكير الإستراتيجي، الصناعة الدوائية

Abstract

*The study comes under the title (**the role of strategic thinking in activation of the innovation capabilities of the firm**), who the one of the entrances used to stay and adapt to the rapid changes in the work environment and achieve a competitive advantage in the market.*

*The purpose of this study was to measure and analyze the correlations and the impact of strategic thinking as the independent variable and sub-variants emanating from it (**strategic intent, systems perspective, hypotheses driven, thinking in time, intelligent opportunism**), and the innovation capabilities of the firm as a dependent variable through its components (**absorptive capacity, Adaptive Capacity, Capacity of thinking**).*

The objective of the study demonstrated two-dimensional, the first theoretical, and represent to provide a conceptual framework for the subject of the study, and the second field, or applied, represented in the study and determine the effect of strategic thinking in innovation capabilities of the complex Saidal.

The purpose of this study to answer questions, and then develop a theoretical framework in light of these questions, and formulate hypotheses tested correlations closely influential.

*The data were collected from (74) as director and a framework in complex Saidal, depending on the resolution as a tool for measuring, and using a number of statistical methods The arithmetic such as: mean, and the standard deviation, and regression (R^2), and percentages, and the correlation coefficient for (**Spearman**) to test the hypotheses of correlation, and the value of (**F**) for simple regression models to test hypotheses impact. Data were processed statically by using the Statistical Package of Social Sciences (**SPSS**).*

The results of hypothesis testing, analysis and interpretation to a relationship and the impact of the correlation statistically significant differences between strategic thinking and sub-variables - ups between him and the innovation capabilities of the firm, the study results indicated the following:

- The existence of a significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for strategic thinking dimensions (strategic intent, systems perspective, hypotheses driven, thinking in time, intelligent opportunism) in the innovation capabilities of the firm, including confirming the validity of the main hypothesis.*
- The existence of a significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for element strategic intent in the innovation capabilities of the firm, including confirming the validity of the first sub-hypothesis.*
- The existence of a significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for element systems perspective in the innovation capabilities of the firm, including confirming the validity of the second sub-hypothesis.*
- The existence of a significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for element hypotheses driven in the innovation capabilities of the firm, including confirming the validity of the third sub-hypothesis.*
- The existence of a significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for element thinking in time in the innovation capabilities of the firm, including confirming the validity of the fourth sub-hypothesis.*
- The existence of a significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for element intelligent opportunism in the innovation capabilities of the firm, including confirming the validity of the fifth sub-hypothesis.*

The researcher came up with a number of conclusions and recommendations concerning firms of various kinds and complex Saidal specifically, and out proposals in connection with future studies.

Keywords: *innovation capabilities, strategic thinking, the pharmaceutical industry*

Résumé

Cette étude sous le titre (*le rôle de la réflexion stratégique dans l'activation des capacités innovatrice de l'entreprise*), c'est l'une des entrées utilisées pour survivre et s'adapter aux changements rapides de l'environnement de travail et obtenir un avantage concurrentiel sur le marché.

Dans cette étude nous visons à mesurer et analyser les corrélations et l'impact entre la réflexion stratégique comme un variable indépendante et sous-variables émanant de lui (*Focalisée sur l'intention, Perspective systémique, Démarche hypothétique, Horizon temporel, Opportunisme intelligent*), et les capacités innovatrice de l'entreprise comme une variable dépendante à travers les composants (*la capacité d'absorptive, la capacité l'adaptabilité, capacité de penser*).

Cette étude vise à démontré à deux dimensions, le premier, représente un cadre intellectuel pour le sujet de l'étude, et le second pratique, qui étudie et déterminer l'effet de la réflexion stratégique dans la capacité innovatrice de groupe Saidal.

L'étude vise à répondre aux questions, puis élaborer un cadre théorique à la lumière de ces questions, et de formuler des hypothèses testées les relations corrélation et influent.

Les données ont été collecté à partir de (74) directeur et des cadres dans le groupe Saidal, nous utilisons la formulaire comme un outil de mesure, et par utilisation d' un certain nombre de méthodes statistiques comme: *Moyen arithmétiques, déviance et le coefficient de détermination (R^2), et les pourcentages, et le coefficient de corrélation (Spearman) pour tester des hypothèses corrélation et la valeur de (F) pour les modèles de régression simple et multiple pour tester les hypothèses d'impact. Dans le traitement statistique des données en utilisant un logiciel (SPSS).*

Les résultats des tests d'hypothèses, et l'analyse et l'interprétation vers un existe d'une relation de l'effet et la corrélation avec une signification statistique entre la réflexion stratégique et sous-variables émanant de lui et les capacités innovatrices de l'entreprise, et l'étude a montré les résultats suivants:

- Il existe un effet significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ pour les dimensions de la réflexion stratégique (*Focalisée sur l'intention, Perspective systémique, Démarche hypothétique, Horizon temporel, Opportunisme intelligent*), dans les capacités innovatrices de l'entreprise, donc nous confirmons la validité de l'hypothèse principale.

- Il existe un effet significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ pour l'élément *Focalisée sur l'intention* dans les capacités innovatrices de l'entreprise, donc nous confirmons la validité de la première sous-hypothèse.

- Il existe un effet significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ pour l'élément *Perspective systémique* dans les capacités innovatrices de l'entreprise, donc nous confirmons la validité de la deuxième sous-hypothèse.

- Il existe un effet significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ pour l'élément *Démarche hypothétique* dans les capacités innovatrices de l'entreprise, donc nous confirmons la validité la validité de la troisième sous-hypothèse.

- Il existe un effet significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ à penser à l'élément *Horizon temporel* dans innovatrice de l'entreprise, donc nous confirmons la validité de la quatrième sous-hypothèse.

- L'existence un effet significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ élément *Opportunisme intelligent* dans les capacités innovatrices de l'entreprise, donc nous confirmons la validité de la cinquième sous-hypothèse.

Le chercheur est atteint des plusieurs conclusions et recommandations concernant les entreprises en différent types et spécifiquement pour le groupe Saidal, et sortir avec des propositions pour les études en future.

Mots-clés: Les capacités innovatrice, la réflexion stratégique, l'industrie pharmaceutique

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تنشط المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وتعدد مجالات أنشطتها في محيط يهدد إستمراريتها وبيعها على بلوغ أهدافها. فمن جهة التطورات التكنولوجية السريعة التي أصبحت تشهدها أغلب القطاعات الاقتصادية، حيث أصبح من الصعب على المؤسسة مواكبتها لأن التكنولوجيا بعد قائم بذاته في محيط المؤسسة التي يتعين عليها المتابعة المستمرة لتطوراتها وتقلباته. ومن جهة تعاني المؤسسات من نقص الموارد، فنجاح المؤسسة وإستمراريتها مرتبطان بما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية متميزة، حيث كشفت الدراسات أن الأموال ليست التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما مواردها الإستراتيجية، طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها. كما أن المؤسسة عرضة للمضايقة من قبل المنافسين الذين يراحمونها في المكانة، الأسعار والأرباح.....

هذا جميعه خلق تحديات على المؤسسات دفعتها للبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من التغلب على هذه العوائق وتحقيق ميزة تنافسية، ومن بين هذه الآليات ضرورة تبني تفكير إستراتيجي خاصة في المجال الاقتصادي. إذن فالبعد الإستراتيجي في المجال التسييري أصبح ضرورة ملحة وليس اختيار يمكن الاستغناء عنه، لذا على المؤسسة الافتتاح بأنه الآلية التسييرية التي تضمن لها الاستمرارية والميزة التنافسية، من خلال تفعيل مقومات نجاحها التي من أهمها قدرة المؤسسة على الإبداع.

فلاشك أن عملية الإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل بعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية لبنية على أسس التفكير المنطقي السليم. فالوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير يعتبر استثمارا ينشأ عنه تقدير دقيق للفرص المستقبلية واستغلال أفضل للطاقات والقدرات والعمل على توجيهها بما يخدم تميز المؤسسة وقدرتها على الإبداع. خاصة مع اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الذي استوجب تسارع عمليات الإبداع والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بالعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم بما يخدم تنافسية المؤسسة. ووفقاً لهذا الطرح فإن المنطق السليم يفرض على المؤسسة أن تجعل التفكير والوقت معاً في خدمة إستراتيجيتها الإبداعية. بناء على هذا المنطق فقد تمحور مسار هذه الدراسة حول دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، فالإستراتيجي الجيد هو الذي يدرك بأنه المسؤول عن إعداد الإستراتيجية للمؤسسة وتنفيذها بما يتناسب مع تغيرات بيئة الأعمال، مما يتطلب منه امتلاك قدرات وخصائص تمكنه من ذلك وأنه لن يتمكن من تحقيق ذلك بمنى عن مشاركة موظفي المؤسسة. من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟

لذلك لا بد علينا أن نجيب على بعض التساؤلات يمكن أن تساعدنا على حل مشكلة الدراسة كما يلي:

- هل يساهم عنصر القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ؟
- هل يساهم عنصر التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ؟
- هل يساهم عنصر قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ؟
- هل يساهم عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ؟
- هل يساهم عنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ؟

فرضيات البحث: ومن أجل تحقيق البحث لغاياته وأهدافه، نقترح الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية: يساهم التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم عنصر القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم عنصر التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم عنصر قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم عنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

أهمية البحث: يكتسب البحث أهمية علمية سواء من الناحية النظرية أو من الناحية الميدانية تمثلت في:
الأهمية النظرية: والتي ستكشف عن إجابات التساؤلات المطروحة التي تعد مدخلا نظريا لكل من التفكير الإستراتيجي، والقدرات الإبداعية للمؤسسة، بما يكفل سد ولو جزء بسيط من حاجة المتبعين لهذا النوع من الدراسات.
الأهمية الميدانية: تتمثل باختبار علاقتي الارتباط والأثر، القائمتين بين كل من التفكير الإستراتيجي ودرجة تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. كما أن هذا البحث يعد محاولة لإثراء من يهمهم الأمر من مسيري المؤسسات لأهمية وضرورة تبني تفكير إستراتيجي، وما له من دور خاصة في ظل التقلبات التي يشهدها المحيط اليوم.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- إظهار دور التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.
- معرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني تفكير إستراتيجي في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها وعلى رأسها المنافسة.
- محاولة التوصل إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في إنعاش الفكر التسييري للمؤسسات.

منهج البحث: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي (*Exploration*) القائم على أسلوب الإبعاد (*Abduction*) في تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة على ضوء بعض الأدبيات المتاحة للموضوعين من أجل اختبارها فيما بعد على المؤسسة محل الدراسة لمحاولة الإجابة على الفرضيات. وقد استخدمنا لولوج الميدان تقنية دراسة الحالة من أجل جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، ويتعلق الأمر بمجمع صيدال لصناعة الدواء.

مبررات اختيار الموضوع: تتمثل في:

- محاولة المساهمة في وضع اقتراحات من الممكن أن تساهم في تفعيل دور التفكير الإستراتيجي.
- قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع، خاصة بالنسبة للربط بين التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة.

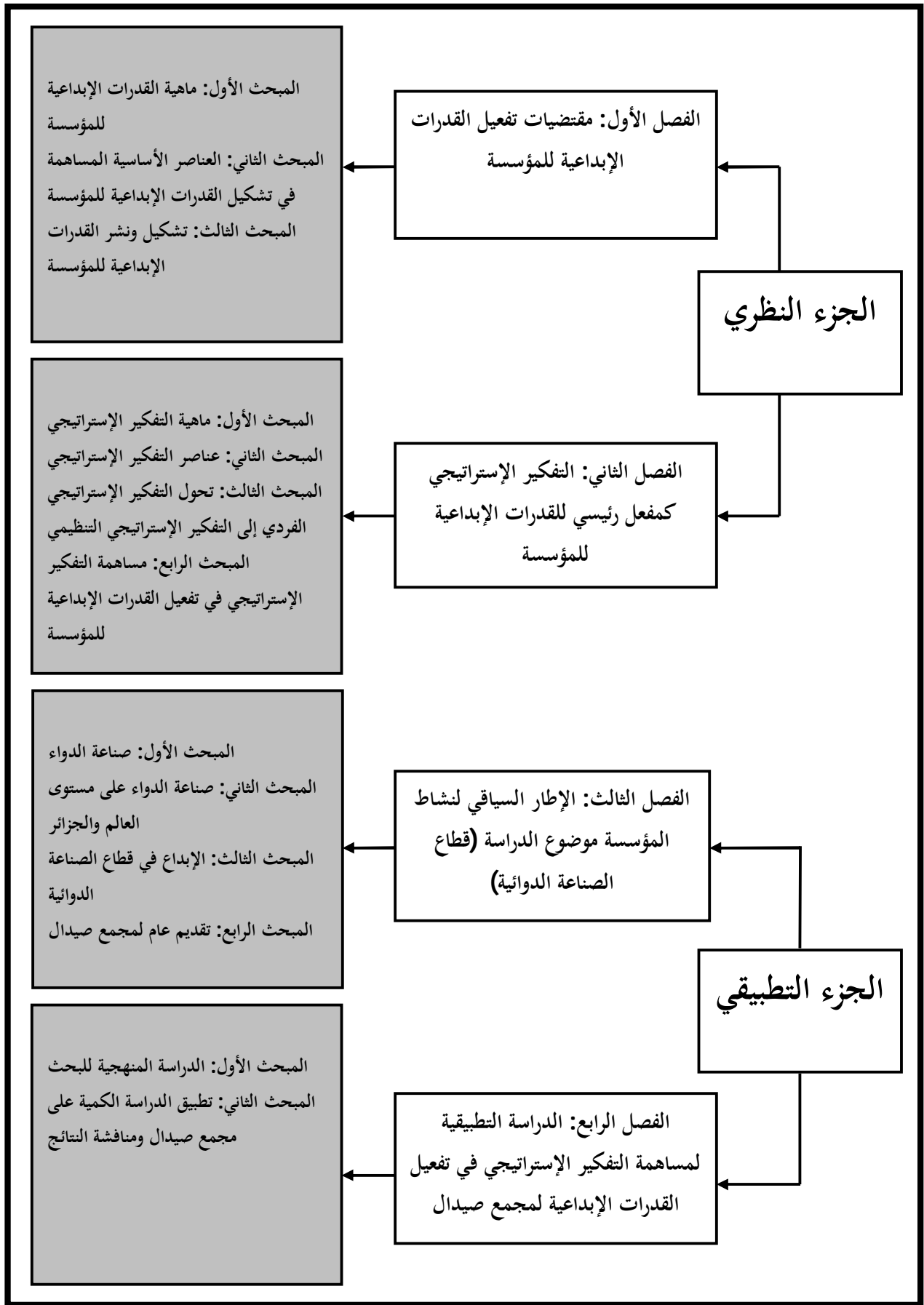
خطة البحث: يمكن تقسيم هذا البحث إلى جزأين، الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية والثاني الدراسة الميدانية:

الفصل الأول: يتطرق إلى مقتضيات تجسيد القدرات الإبداعية للمؤسسة، يتناول العديد من النقاط أهمها ماهية القدرات الإبداعية للمؤسسة ومكوناتها، متطلبات تشكيلها والعناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

الفصل الثاني: يتطرق إلى التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة، ويتناول العديد من النقاط أهمها التطرق لماهية التفكير الإستراتيجي من خلال التعرف للتطور التاريخي للفكر الإستراتيجي ومفهوم وخصائص التفكير الإستراتيجي ومختلف عناصره، كما يتناول الربط بين متغيري الدراسة متمثلاً في دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة واقتراح نموذج الدراسة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى الإطار السياقي لنشاط المؤسسة موضوع الدراسة (قطاع الصناعة الدوائية)، ويتناول صناعة الدواء، صناعة الدواء على مستوى العالم والجزائر، الإبداع في قطاع الصناعة الدوائية، تقديم عام لمجمع صيدال.

الفصل الرابع: وهو فصل تطبيقي يتطرق إلى مساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال من خلال استخدام تقنية الاستمارة. ومحاولة منا لتحقيق ذلك، فإننا سنعتمد النقاط الآتية: الدراسة المنهجية للبحث، تطبيق الدراسة الكمية على مجمع صيدال ومناقشة النتائج.



الجزء النظري

الفصل الأول: مقتضيات تفعيل

القدرات الإبداعية للمؤسسة

تمهيد

تشهد منظمات الأعمال منافسة كبيرة في أسواقها، وحتى تكون المؤسسة في القمة لا بد أن تواكب التطور الحاصل في قطاع السوق والذي يتوقف بدرجة كبيرة على الإبداع والذي يرتبط بامتلاك المؤسسة قدرات تحقق لها تبنى عمالاً جديدة، وإيجاد أسواقاً جديدة، وخلق قيمة للزبون. في المقابل، لتشكيل المنظمات قدراتها الإبداعية لا بد أن تعمل على بناء وتنمية واستغلال، ودمج وتجميع الموارد، المعارف والمهارات لديها، حتى تتمكن من مواجهة كل هذه التحديات وتمكنها من اتخاذ الفعل المناسب للتكيف مع المتغيرات البيئية وظروف عدم التأكد.

لقد كشفت بعض الدراسات والأبحاث إدراك منظمات الأعمال المعاصرة بأن الإبداع اليوم أصبح مصدر حرج للميزة التنافسية ولا يتحقق لها ذلك إلا من خلال حاجتها إلى قدرات إبداعية، وبموجب ذلك أصبحت المنظمات بحاجة إلى تطبيق طرق جديدة في الإدارة الإستراتيجية، تستند فيها إلى إعادة تشكيل المنظمة لتعمل في إطار القدرات الإبداعية. في الأخير من خلال هذا المدخل التعريفي للقدرات الإبداعية للمؤسسة سنحاول فيما يلي تأطيرها على النحو الآتي:

المبحث الأول: ماهية القدرات الإبداعية للمؤسسة

إن الوصول لمفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة كانت انطلاقته الفعلية أول مقالة للباحث **Wernerfelt** سنة 1984 التي جاء فيها ولأول مرة مصطلح نظرية الموارد والمهارات أو ما يعرف (بالمقاربة المبنية على الموارد) *Resource-based view* حيث أبرزت أهمية الموارد وركزت على البعد الداخلي للمؤسسة عكس المقاربة الهيكلية لمايكل بورتر **M. Porter** لتتصور هذه النظرية المؤسسة كحزمة من الموارد. "فالإستراتيجية تعد بالتوفيق بين بعد الموارد تزويدا وتوظيفا من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى"¹. ومن ثم توالى الأعمال للتطور شيئا فشيئا لترتقي من مفهوم الموارد إلى المعارف ثم المهارات وأخيرا مفهوم القدرات من خلال نظرية القدرات الديناميكية، التي ترى أن جوهر الإستراتيجية يتمثل في البحث عن خلق الثروة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إذ نجد **Teece & Pisano, Shuen, 1997** يفرقون بين مدلول الموارد والقدرات، ويؤكدون على أهمية تملك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية، وذلك في إطار البحث الذي يتعلق أساسا بإعادة توليد وبناء الميزة التنافسية في ظل أنظمة تغير سريع ومستمر². لتأخذ نظرية القدرات الديناميكية في الحسبان العوامل المحيطة المؤثرة في موارد المؤسسة. وكنوع من القدرات الديناميكية جاء مصطلح القدرات الإبداعية *Innovation capabilities* حيث يعتبر كل من **Benn Lawson & Danny (2001)** من الباحثين الأوائل في الموضوع، من خلال مقالة منشورة تحت عنوان *Developing innovation capability in organisation a Dynamic capabilities approach* التي طرحا فيها فكرة أهمية القدرات الإبداعية لمنظمات الأعمال خاصة في ظل المنافسة العالمية الشديدة والتقدم التكنولوجي الكبير. فهما يعتبران القدرات الإبداعية الآلية التي تمكن المنظمات من إنتاج منتجات جديدة وإعتماد العمليات والنظم اللازمة للتكيف مع تغير الأسواق والتكنولوجيات والمنافسة الشديدة.

1. مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة

لقد كشفت تصريجات مدراء المؤسسات ذوي الإبداع العالي بأن الإبداع هو ليس فقط نتيجة استخدام للموارد النادرة أو تطبيق للأفكار الجديدة والمبدعة ولكنه نتيجة امتلاك قدرات تمكن من تحقيق ذلك. وفي الحقيقة، إن المتبع للمؤسسات الرائدة يجد أنها تمتلك نفس الإمكانيات والموارد والتكنولوجيا التي تمتلكها نظيراتها من المؤسسات غير المبدعة في مجالها، إنما يكمن السبب في ذلك امتلاك قدرات إبداعية تحول لمن يمتلكها القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد ومفيد للمؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

¹ مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة،

الجزائر، 2007، ص130

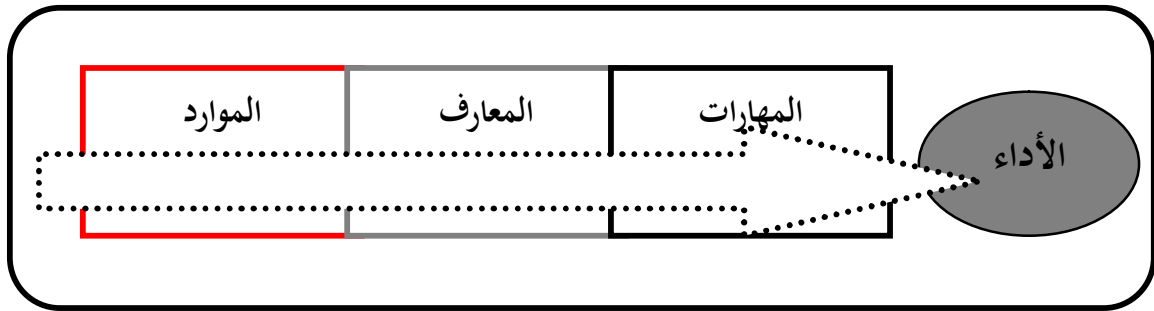
² بلالي أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، عدد 11، الجزائر، ماي 2007، ص98

1. تعريف القدرات الإبداعية للمؤسسة: يعد مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة جديد نسبياً وغير محدد لذا علينا أولاً أن نشير إلى مفهوم القدرات وذلك حتى يتسنى لنا تقديم تعريف واضح وبسيط للقدرات الإبداعية للمؤسسة. القدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة فمثلاً قد يكون لدى الشركة موارد بشرية على مستوى عالٍ من الكفاءة والعلم وباستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية والدارية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات، وكذلك قد يكون لدينا موارد بشرية وليس لدينا قدرة على تطوير المنتجات. قدرات المؤسسة تمكن من الإبداع والتطوير، التوزيع، تقليل تكلفة المنتج، زيادة الإنتاج، القدرة على التوسع، القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة...

¹. كما يشير مفهوم القدرات إلى كفاءة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وبتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف².

يمكن أن نلخص هذا في تعريف (St-Amant & Renard, 2004) للقدرات التنظيمية بأنها "نشر، تجميع، دمج وتنسيق الموارد، المعارف والمهارات لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية"³ كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): القدرات التنظيمية



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

fall I, (2008), *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris, Paris, P 54

¹ سامح محمد، التخطيط الاستراتيجي، مقال نشر في موقع الإدارة والهندسة الصناعية (2010)، أنظر الموقع: <http://samehar.wordpress.com> أطلع عليه 2012/09/15 على 12:29 (بتصرف)

² شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 212

³ fall I, (2008), *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris, Paris, P 54

في دراستنا هذه للقدرات الإبداعية *Innovation capabilities* فإن هذه الأخيرة نتيجة المقاربة المبنية على الموارد *Resource-based view* التي تعتبر المؤسسة بأنها "حزمة من الموارد، المهارات والقدرات"¹. حيث تعتبر القدرات الإبداعية بأنها ميزة خاصة بالمؤسسة والتي تعطى القدرة على التكيف السريع والناجح للعمليات والطرق الجديدة كذلك إدخال منتجات محسنة وجديدة². حيث تعتبر بأنها قدرات ديناميكية تنطوي على التفاعل بين معرفة المؤسسة الداخلية ومتطلبات السوق الخارجية³.

ويؤكد (Thomas et al, 2001) بأن القدرات الديناميكية تعد محفزة للإبداع، فبينما يستخدم المنافسون ترتيبات الموارد الجديدة للتحرك إلى المواقع الإستراتيجية الجديدة، فإن القدرات الديناميكية تستخدم لكسر قواعد المنافسة من خلال التغيير الاستراتيجي، بوصفها إجراءات إدارية عالية المستوى، وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة⁴. كما ترتبط القدرات الإبداعية بالمعرفة التنظيمية والكفاءات الأخرى المطلوبة لتحسين المنتجات الحالية، والعمليات، وتطوير المنتجات الجديدة⁵. وفي نفس المعنى فإننا نجد Henderson قد سلط الضوء على أن هذه الأصناف للقدرات تمكن من دمج المعرفة عبر الحدود الداخلية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية⁶.

أما (Lawson & Samson, 2001) فيعتبران القدرات الإبداعية للمؤسسة بأنها تشير إلى "القدرة العالية على الدمج" *higher-order integration capability*، والتي تمكن من قولبة وإدارة عدة مهارات. فالمؤسسات التي لديها هذا النوع من القدرات يعني أنها تستطيع دمج المهارات المفتاحية والموارد لإنجاح الإبداع⁷.

وهذا ما اتفق عليه كل من (Hayes & Pisano, 1996), (Lawson & Samson, 2001) بأن مصطلح القدرات الإبداعية هو للإشارة إلى المهارة العالية للمنظمة التي من خلالها تحول مختلف مواردها إلى مخرجات إبداع⁸.

¹ Atoche-K, C, Durtrénit G, (2010), *The complexity of innovation capabilities développement: interaction between strategic capabilities: the case of Hylsa*, 8th international conference globelics, making innovation work for society, 1/3 November, Malaysia, P 4

² Balan P, Lindsay N, (2010), *Innovation capability: Exploring the factors that make up this construct in the services sector*, AGSE, P 938 www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2010/000144.pdf, see: 27/09/2012 at 09:50

³ GÜL, Sen A, Cengiz Y, (2008), *Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical analysis in Turkish software industry*, International Journal of Innovation Management Vol: 12, N° 1, March, PP: 69–111, (without a country), P 79

⁴ Thomas, J.B, Henderson J.C, (2001), *Understanding Strategic Learning: Linking Organization Learning Knowledge Management and Sense making*, Organization Science, Vol: 12, N° 3, PP: 331-345, P 32 (with adaptation)

⁵ GÜL, Sen A, Cengiz Y, *Op-Cit*, P 79

⁶ Atoche-K, C, Durtrénit G, *Op-Cit*, P 4

⁷ Lawson B, Samson D, (2001), *Developing innovation capability in organisation a Dynamic capabilities approach*, International Journal of Innovation Management, Vol: 5, N° 3, September, PP: 377–400, P 380 (without a country)

⁸ Vedina R, Baumann I, (2009), *innovation capabilities in small catching-up Economies: Evidence from food production and tourism sector SMEs*, Spain, P 222

ebooks.narotama.ac.id/.../Innovation%20Systems%20in%20Small%20Catching-Up%20Economies, see: 12/09/2012 at 12:19

وتعرفها **Chonticha Mathuramaytha** بأنها "قدرة تمكن المؤسسة من تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات جديدة، عمليات، ونظم لفائدة المؤسسة"¹. وهذا ما أشار إليه **(Antonio Lerro et al)** بأن القدرات الإبداعية تشير لـ "قدرة المؤسسة على تجميع، دمج واستغلال مواردها الملموسة وغير الملموسة لخلق منتجات وخدمات جديدة"². لذلك نجد أن القدرات الإبداعية تمكن المؤسسة من:

- تطوير المنتجات الجديدة لتلبية احتياجات السوق.
- تطبيق التقنيات المناسبة لعملية تنتج هذه المنتجات الجديدة.
- وضع واعتماد المنتج الجديد وتكنولوجيات التجهيز لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
- الاستجابة للتطورات التكنولوجية والفرص غير المتوقعة³.

مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة هي قدرات من نوع ديناميكي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.

2. مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة: تبعا للمقالات المذكورة سابقا كمقالة **(Teece & Pisano, Shuen, 1997)** و**(David J. Teece, 2007)** و**(Gulsun Altintas, 2012)** التي تناولت مفهوم القدرات الديناميكية، وتبعا لتعريف **(Lawson & Samson, 2001)** للقدرات الإبداعية على أنها قدرات من نوع ديناميكي، وبناءا على تعريف **(Chonticha Mathuramaytha, 2012)** للقدرات الإبداعية بأنها "تمكن المؤسسة من تحويل المعرفة والأفكار....."، وبالاعتماد على مفاهيم القدرات الإبداعية للمؤسسة وما سنتحى إليه الدراسة الحالية من منحى يتلاءم مع متطلباتها، وبعد استشارة أساتذة مختصين نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة تتكون من: القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، والقدرة على التفكير.

¹ Mathuramaytha C, (2012), *Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model*, International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, Vol:30, Singapore, P 289

² Lerro A et al, *Modeling organizational innovation capability: a knowledge-Based approach*, Italy, P 11
[www. Modeling_organizational_innovation_capability.com](http://www.Modeling_organizational_innovation_capability.com) see: 13/05/2012 at 10:45

³ GÜL, Sen A, Cengiz Y, *Op-Cit*, P 79

1.2. القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity): إن المصادر الخارجية للمعرفة غالباً ما تكون حاسمة في العملية الإبداعية، حيث تعد القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكون أساسي للقدرات الإبداعية، هذه القدرة التي يعرفها كل من (Cohen & Levinthal) بأنها القدرة على إدراك قيمة المعلومة، استيعابها، وتطبيقها على النهايات التجارية¹. كما تشير إلى القدرة على التعلّم عن طريق إدراك المعلومات الجديدة، وهضمها أو استيعابها ثم استخدامها². هذه القدرة الديناميكية ينظر لها بأنها مفتاح خلق القيمة من خلال الاستثمار في المعرفة³. وحسب (Cohen & Levinthal) تتمثل أهم مصادر القدرات الاستيعابية للمؤسسة في:

- المؤسسات التي تجري بنفسها البحث والتطوير (Research & Development) هي الأكثر قدرة على استخدام المعلومات الخارجية المتاحة.

- الاستثمار في البحث والتطوير (R & D).

- لاحظ كل من (Abernathy, 1978) و (Rosenberg, 1982) أن المؤسسة تكون أكثر قدرة على إدراك واستغلال المعلومات الجديدة ذات الصلة بسوق منتجات معينة من خلال المشاركة المباشرة في مجال التصنيع.

- تستثمر المؤسسات في القدرة الاستيعابية مباشرة، كما هو الحال عند إرسال الأفراد للتدريب التقني *technical training*.

- القدرة الاستيعابية تشير ليس فقط إلى اقتناء أو استيعاب المعلومات من قبل منظمة ولكن كذلك إلى قدرة المنظمة على استغلالها. لذلك القدرة الاستيعابية للمنظمة لا تتوقف ببساطة على تفاعل المنظمة مباشرة مع البيئة الخارجية بل هي ترتبط كذلك بنقل المعرفة عبر وداخل الوحدات الصغرى. لفهم مصادر القدرات الاستيعابية للمؤسسة، نركز على بنية الاتصالات بين البيئة الخارجية والمنظمة، وكذلك بين الوحدات الصغرى للمنظمة، وكذلك على خصائص وتوزيع الخبرات داخل المنظمة⁴.

¹ Rahmani Z, ali mosavi S, (2011), *Enhancing the innovation capability in the organization: a conceptual framework*, 2^{ème} international conference on education and management technology, IPEDR, Vol: 13, IACSIT Press, Singapore, PP 129-287

² المعاضيدي معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نيوى)، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلد 33، عدد 105، ص ص 8-140، 2011، ص ص 118-119 (بتصرف)

³ Paarup A N, *understanding dynamic capabilities through knowledge management*, Journal of knowledge management, Vol: 10, N 4, 2006, PP 59-71, P 67

⁴ Cohen W M, Levinthal D A, (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, Administrative Science Quarterly, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, Vol: 35, N°1, PP: 128-152, (without a country), PP 129-132

نخلص في الأخير إلى أن القدرة على الاستيعاب تمثل المقدرة على الامتصاص ومضاعفة اكتساب المعارف الجديدة من المعارف الخارجية، وأشكال عوائد قابلية الاستيعاب تمتد إلى عملية الاستثمار والتراكم المعرفي في المؤسسة، ولذلك فالتنمية الداخلية المستمرة لقدرات يتوقف على مدى استيعاب المعارف الضرورية للمؤسسة من أجل إنجاح استغلال أقصى حد للمعرفة. بحيث يناقش غامبارديلا (Gambardella) أن الرغبة في تحسين قابلية الاستيعاب للمستويات العالية التي تكتشف المصادر التقنية للمعرفة الخارجية، وأن لدى المؤسسات قابلية الاستيعاب في المستويات العالية من المحتمل أن تحقق أحسن فهم للمعارف الجديدة وتسخر المؤسسات المعارف الجديدة في الأنشطة الإبداعية¹.

2.2. القدرة على التكيف (Adaptive Capacity): يعرفها (المعاضيدي) بأنها القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الأوضاع التنظيمية، لتحديد ما هو جديد وما الذي يجب معرفته على أنه فاعل². في المقابل تعد المعرفة التنظيمية ظاهرة اجتماعية تنشأ من التفاعل الاجتماعي، الناتجة عن الحوار عبر الوظائف، وبين الجماعات، مما يؤدي إلى استيعاب أكثر للمعرفة، لأن التعلم من خلال البيئة الخارجية يتطلب هياكل الاستيعاب التنظيمي، والذي سينتج عنها قدرة تكيفية مستمرة، أو إنها قابلة للتحديد بشكل أكبر³. لأن الإجراءات التنظيمية تتطور بشكل متزايد يقوم على التعلم من خلال التجربة والخطأ فتتكون تجربة ضمنية متراكمة، وقد يؤدي التغيير البسيط في الإجراءات إلى تأثيرات تنظيمية واقتصادية كبيرة، وإن هذا التغيير يجب أن يقابل في بيئة العمل بتوليد أفكار إبداعية⁴. بالتالي يحدث التكيف من خلال تبني فكرة جديدة، فينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقدم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات⁵.

في الأخير لا بد أن نشير إلى أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة⁶.

¹ بن ساهل وسيلة، خلف منى، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية

البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور -خنشلة، الجزائر، 14/13 ماي 2012، ص7

² المعاضيدي معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، المرجع السابق، صص118-119 (بتصرف)

³ Jarabkowski P, (2004), *Strategic as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Consumer Research*, Journal of consumer Research, Vol: 30, N°4, PP 529-560, (without a country), P 543

⁴ Maithis S, (2005), *The Social Processes of Organizational Sense making*, Academy of Management Journal, Vol: 48, N°1, PP: 21-49, (without a country), P 47

⁵ عباس نجمة، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة

سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 19/18 ماي 2011، ص12

⁶ المعاضيدي معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، المرجع السابق، صص118-119 (بتصرف)

3.2. القدرة على التفكير (Capacity of thinking): تشير إلى توليد الأفكار، فالحاجة إلى الحل الإبداعي للمشكلات تكون لازمة عندما تواجه المؤسسة تحدياً أو مشكلة وتسعى عندها لأفكار جديدة لأنه ليس لديها حل مسبق تعرفه وتستخدمه. ولكي تتمكن من حل المشكلات بكفاءة يجب على مسؤوليها استخدام كل من التفكير التباعدي والتفكير التقاربي. حيث أن التفكير التباعدي يصل بهم إلى حلول عديدة ومتنوعة وغير تقليدية بينما التفكير التقاربي يجعلهم يخللون ويقيمون ويطورون هذه الحلول والبدائل من أجل التوصل لحكم صائب وقرار ذي فعالية، فتوليد العديد من الأفكار لا يساعد وحده على حل المشكلة، وكذلك تحليل وتقييم عدد محدود من الآراء لا يتيح أفضل الفرص في الوصول لحل مناسب، ولذلك يكون التكامل بين نوعي التفكير التباعدي والتقاربي هو الأسلوب الأمثل، وهذا ما يحقق لها الحل الإبداعي للمشكلات¹. وهي النقطة التي أشار إليها **Douglas Waters** بأن التفكير الإستراتيجي الفعال يتطلب كل من التفكير التقاربي والتباعدي². ومن بين الأساليب المساعدة على التفكير نجد:

- القبعات الست: التي اقترحها إدوارد ديونو (**Edward Debono**) حيث تتلخص بأنها أحد برامج تعليم التفكير الحديثة والهدف منها توضيح وتبسيط التفكير، حتى تزداد فعاليته، فالشخص من خلال هذا البرنامج يقوم بالتفكير وبالتعامل مع شيء واحد في وقت واحد، والهدف الآخر لهذا البرنامج هو السماح للمفكر بتغيير نمط تفكيره أو بالأحرى الانتقال من نمط إلى آخر³.

ومن المؤسسات والشركات العالمية التي تستخدم إستراتيجية القبعات الست نجد: مرسيدس، فولفو *Volvo*، بيجو *Bijout*، تويوتا *Toyota*، نيسان، شركات الكمبيوتر *IBM* و *Dell* ومايكروسفت، شركات صنع الأسلحة وغزو الفضاء، البنوك، مؤسسات البحث العلمي، المدارس والجامعات ذات الجودة العالية مثل هارفارد وكمبريدج وأكسفورد، وأغلب الجامعات اليابانية وألمانيا الغربية.

- العصف الذهني: لقد جاء به ألكس أوزبورن (**Alex Osborne**) كأحد أساليب حل المشاكل ويوضح كلمستد (**Clmsted**) هذا الأسلوب على أنه طريقة تعتمد على تبادل الأفكار بين أعضاء الجماعة الصغيرة، وهي وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير، حيث يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من الشروط:

¹ عكاشة محمود فتحي وآخرون، تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، مجلد 2، عدد 6، 2011، ص 19

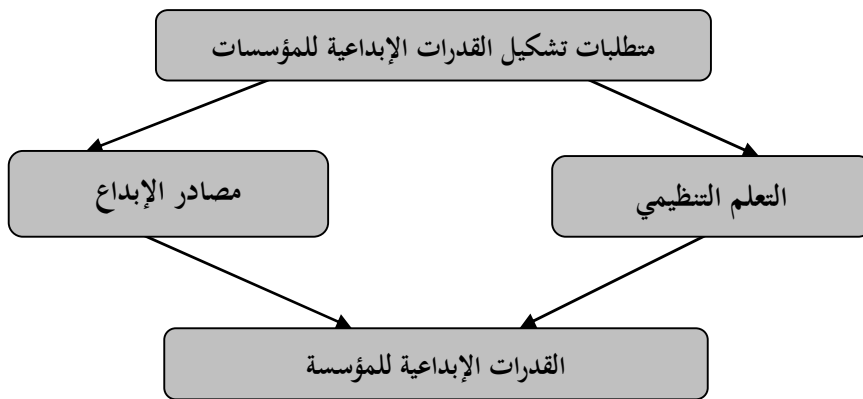
² Waters D E, (2011), *Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers*, JFQ/ issue 63, 4th quarter, (without a country), P 112

³ هايل السرور ناديا، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، (بدون بلد)، 2002، ص 292

- تأجيل تقييم الأفكار وعدم نقدها إلا بعد جمع عدد من الأفكار.
 - عدم وضع قيود على حرية التفكير، أي يفكر الفرد بكل حرية، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
 - جمع أكبر عدد من الأفكار لأن ذلك يؤدي إلى تنوعها وبالتالي الحصول على أفكار جيدة.
 - البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.
- أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق على شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم، حيث يكون الاتصال مع المنسق فقط ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسله إلى كل خبير ويسأله عن وجهة نظره الجديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة¹.

3. متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: لكي تتمكن المؤسسة من امتلاك القدرات الإبداعية لابد من امتلاكها المقومات التي تمكنها من تشكيل هذه القدرات، والمتمثلة بحسب الباحثين في كل من التعلم التنظيمي وهذا ما أكده (Govindara Jan ViJay & Trimble chris, 2004)، ومصادر الإبداع كما يسميها (Antonio Lerro et al) المتمثلة في (الرأس مال الفكري - موارد أخرى)، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2): متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ منصورى رقية، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد

1.3. التعلم التنظيمي: هو الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية انطلاقاً من تجارب المؤسسة أو التجارب الفردية¹، وقد أشار كل من **Zollo & Winter** بأن التعلم التنظيمي هو أساس القدرات الديناميكية². كما أشار كل من **Govindara Jan Vijay & Trimble Chris, (2004)** بأن من متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة التعلم التنظيمي.

فالتعلم مفهوم طبق في الأصل على الأفراد، وانتظر إلى غاية سنوات الثمانينات أعمال **Simon** لكي يحول إلى المنظمة³. وحسب أنصار المقاربة السلوكية، فإن التعلم التنظيمي هو التغيير في سلوك المؤسسة استجابة لمؤثر ما. كما يعبر عنه بأنه هو اكتساب معرفة جديدة من الفاعلين القادرين والراغبين في تطبيق معرفتهم في اتخاذ القرارات أو التأثير في المنظمة⁴. وعرفه كل من **Argyris & Schon** بأنه "التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء" كما يعرفه كل من **Fiol & Lyles** على أنه "عملية تحسين أعمال المنظمة من خلال الفهم والمعرفة"⁵.

ويعتبره **Koenig** بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تسمح بصفة أكثر أو أقل عمق بتغيير تسيير الحالة أو الحالة نفسها" ويعتبره **Tarondeau** بأنه "ظاهرة جماعية لأنه يقوم على اكتساب المعرفة كما أنه في شكل فردي من حيث الآثار المترتبة على المنظمة أو على عدة أطراف"⁶.

أما **نجم عبود** فيعرفه بأنه عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من الشركات هي منظمات التعلم. لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هي منظمات التعلم⁷. في خضم هذه الطروحات للتعلم التنظيمي لا بد من أن نفصل فيه جيداً وذلك لنفهمه أكثر.

- خصائص التعلم التنظيمي: تتمثل في:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.

¹ Arrégle J L et al, (2000), *les nouvelles approches de gestion des organisations*, édition Economica, Paris, PP 227-228

² Ambrosini V et al, (2009), *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*, British Journal of Management, Vol: 20, N° 1, PP: 9-24, (without a country), P 7

³ Fillol C, (2006), *Apprentissage organisationnel et contexte organisationnelle: une étude de cas chez EDF*, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13/16 Juin, P 4

⁴ Cusin J, (2006), *L'effet papillon: une forme d'apprentissage par l'échec*, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy, Genève 13/ 16 Juin, P 5

⁵ طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، مجلد 46، عدد 2، ماي 2006، ص 247

⁶ Fillol C, *Op-Cit*, P 5

⁷ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 259

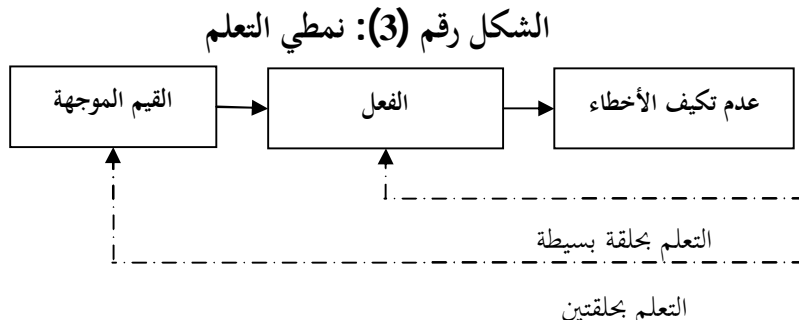
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، ويمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين¹.

- أنماط التعلم التنظيمي: هناك تصنيفات مختلفة لأنماط التعلم التنظيمي حيث يمكن التطرق لأهمها:

- **التصنيف الأول:** قدمه **Peter Senge** الذي صنف التعلم إلى نوعين هما:
 - ⊖ **التعلم التكيفي:** وهو التعلم الذي يتم استجابة للأحداث التي تواجه الأفراد والمؤسسة، وهو يدور حول التقليد والاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو خدماتهم ومنتجاتهم.
 - ⊖ **التعلم التوليدي:** وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم وهو يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار والطرق الجديدة في تعامل المؤسسة مع بيئتها².
- **التصنيف الثاني:** حسب **Argyris & Schon** باعتبارهما أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمي هي ثلاثة أنماط رئيسية تنحصر في التعلم أحادي الحلقة *Single loop Learning* والتعلم ثنائي الحلقة *Double-loop Learning* والتعلم ثنائي الشئ *Deutero Learning*.
- ⊖ **التعلم أحادي الحلقة: (Single loop Learning):** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وأهدافها، وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة.
- ⊖ **التعلم ثنائي الحلقة: (Double-loop Learning):** يرتبط التعلم الثنائي الحلقة ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلا يفكر الإداريون بالمنظمة وي طرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات، السياسات، والأهداف الجارية حاليا في المنظمة أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية. والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ رابح وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص6

² جحيق عبد المالك، عبيدات سارة، تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة ALFAPIPE، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص8



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Pesqueusc Y, Durance P, (2004), *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle?*, Cahiers du LIPSOR (Lipsor working paper), série recherche N° 6, Paris, P 9

أما الجدول الموالي فهو يوضح خصائص كل نمط من أنماط التعلم (أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة):

الجدول رقم (1): أهم نماذج التعلم التنظيمي

التعلم بحلقتين	التعلم بحلقة بسيطة	نماذج التعلم التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - ينتج من استعمال المعرفة - لا يقوم على الروتينات - يضمن تطوير الهياكل، القواعد المختلفة - المحيط غير مؤكد (عدم الاستقرار التنظيمي) - ينتج في المستويات العليا 	<ul style="list-style-type: none"> - ينتج من التكرار - يقوم على الروتينات - المحيط متحكم فيه (الاستقرار التنظيمي) - يتواجد في كل مستويات المنظمة - يسمح بتكيف سريع للمهام، القواعد والهياكل 	الخصائص

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

charreife S, (1996), *l'apprentissage organisationnel: Quand les expériences centrées côtoient les expériences de localisées*, la cinquième conférence internationale de management stratégique, Lille, Mai, P 5

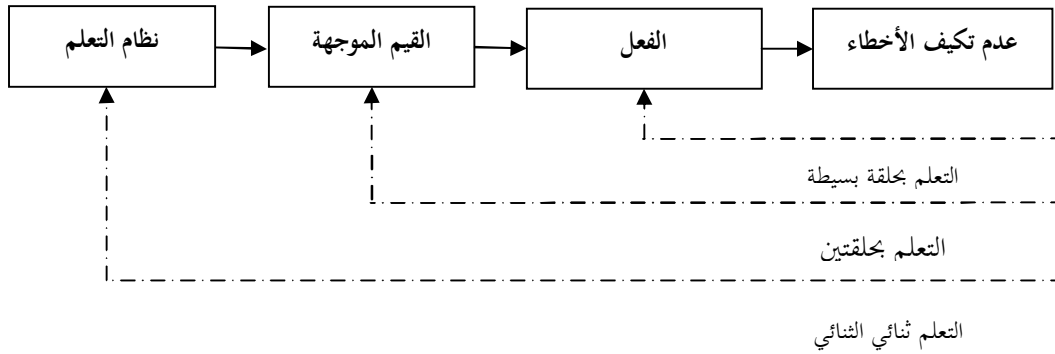
☉ **التعلم ثنائي الشئائي: (Deutero Learning):** يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي

يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الشئائي بمعنى أنه لا يوجد أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة

أهمية التعلم¹. نلخص الأنماط الثلاثة للتعلم في الشكل الموالي.

¹ طارق حسن محمد الأمين، المرجع السابق، ص ص 251-252

الشكل رقم (4): الأنماط الثلاثة للتعلم



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Pesqueusc Y, Durance P, (2004), *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle?*, Cahiers du LIPSOR (Lipsor working paper), série recherche N° 6, Paris, P 21

2.3. مصادر الإبداع: بخلفية أن المؤسسات التي تمتلك قدرات إبداعية تحقق الإبداع، وجب علينا أولاً التطرق لمفهوم الإبداع والذي اختلفت تعاريفه باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومرد ذلك عاملين هامين، أولهما: اختلاف مدارس الكتاب الفكرية، وثانيهما: وجود نوع من التداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة. حيث ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي **Joseph Schumpeter** منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يُعربأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه¹.

فالإبداع من منظور اقتصادي هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة. حيث ميز **Schumpeter** بين خمسة أنواع للإبداع:

- منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة للإنتاج.
- تنظيم جديد للإنتاج.
- غزو سوق جديد.
- الحصول على مصادر جديدة لمواد أولية².

¹ بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد 1، 2008، ص148

² بلولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010، ص5

في حين يعرفه **Peter Drucker** بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"¹.

أما تعريف **تشيرميرهورن (J.R. Schermerhon)** وزملاؤه فإن الإبداع هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة". وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة)، وتأكيدا على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع: **الإبداع = الميزة التنافسية**². بصفة عامة فإن الإبداع يشمل:³

- **الاختراع:** إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة.
- **التطوير:** يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات.
- **الإبداع في المنتج:** تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود.
- **الإبداع في الخدمات:** بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.
- **الإبداع في العمليات:** بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

مما تقدم يتضح أن الإبداع هو توليد أو تبنى أفكار جديدة وتطبيقها كما يمكن القول بأن الإبداع سلوك تعبر عنه المنظمة ويكون جديد على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة⁴. وحتى نميز بين الإبداع ومختلف المصطلحات الأخرى: الاختراع، الابتكار، البحث والتطوير علينا التطرق لمفهوم كل واحد منها:

◉ **الاختراع:** فكرة لشخص تسمح عمليا بإيجاد حل لمشكل محدد في مجال التقنية وليس بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، فالاختراع يشير للتوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا والتي يترتب عن تطبيقها الحصول على شيء جديد يعد تقدما إلى الأمام⁵.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 148

² عباس نجمة، المرجع السابق، ص 5

³ عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل 2006، ص 610

⁴ عبد الله علي، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010، ص 11

⁵ بومنجل السعيد، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال (واقع الجزائر)، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010، ص 9 (بتصرف)

- ⊖ **الابتكار:** هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج. حيث إن التمييز بين الإبداع والابتكار كمرحلة متعاقبة كان مقبولاً في الماضي حيث كانت الفكرة الجديدة تظل لعقود طويلة قبل أن تتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، إذ كان هناك تمييز بين المبتكر والمؤسسة المطبقة، لكن هذا التمييز لم يعد عملياً لأن المؤسسات هي التي أصبحت تتوصل إلى أفكار جديدة وهي التي تطبق¹.
- ⊖ **البحث والتطوير:** يقصد به النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج والعمليات².
- ⊖ **التحسين:** هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة وملائمة في الاستخدام³.

وتبعاً لكل من (Antonio Lerro et al) نجد أن مصادر الإبداع ممثلة في (الرأس مال الفكري والموارد المادية) تعتبر عامل أساسي لتشكيل القدرات الإبداعية، حيث أن هذه الأخيرة تحول المعرفة، المهارات، الأفكار والموارد إلى منتجات، عمليات ونظم جديدة لفائدة المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة⁴. من هذا المنطلق نجد مصادر الإبداع المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تتمثل في العناصر التالية:

- **الرأس مال الفكري:** الذي يعرفه **Ulrich** بأنه مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجية⁵.

أما **Daft** فقد عد الرأس المال الفكري مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثم نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية، مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة⁶.

¹ عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، المرجع السابق، ص 610

² رديم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، خيضر - بسكرة، الجزائر، 29/30 أكتوبر 2002، ص 42

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003، ص 18

⁴ Antonio Lerro et al, *Op-Cit*, P 11

⁵ مطلق الدوري زكريا، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر)، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلوي - الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر 2011، ص 7

⁶ علي الروسان محمود، العجلوني محمود محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 2، 2010، ص 43

في حين يعرفه (Hansen, et al) بأنه يمثل الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع.

ومن المفاهيم التي حازت قبولا نسبيا تعريف (Stewart, 1997) الذي عرف الرأسمال الفكري بحزمة المعرفة المفيدة *Packaged Useful Knowledge* والتي تتكون من العناصر التالية: السيوررات التنظيمية التكنولوجية، الشركاء، مهارات العاملين والمعلومات عن الزبائن والموردين وحاملي الأسهم¹. اتساقاً مع ما سبق يمكن إيراد الآتي²:

- رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المنظمة.
 - رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.
 - هناك صعوبة في الاستغناء عنهم أو استبدال غيرهم بهم.
 - رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة.
 - رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.
 - رأس المال الفكري ليس وليدا لمصادفة، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه وهو ذو كلفة عالية.
 - رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة.
- **مكونات الرأس مال الفكري:** من الباحثين الذين اقترحوا هذا المسمى "رأس مال الفكري" هو توماس أ. ستوارت وهو مؤلف كتاب "رأس المال الفكري"، وقد ناقش السويدي كارل إريك سفيلي **Karl Erik sveily** الذي صنف الأصول المعرفية إلى ثلاثة بنود الآتية والتي نلخصها في الشكل رقم (5).

- **رأس المال الهيكلي (Structural Capital):** ويشمل العلاقات التجارية للشركة، علامات وحقوق وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم. وهذه تمثل الجوانب غير الملموسة وعالية الحساسية.
- **رأس المال من العلاقات (Relationship Capital):** ويتضمن العلاقات الخاصة بالمنظمة مع العملاء والموردين.

¹ بوقلقول الهادي، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، عدد 24، جوان 2009، صص 94-95

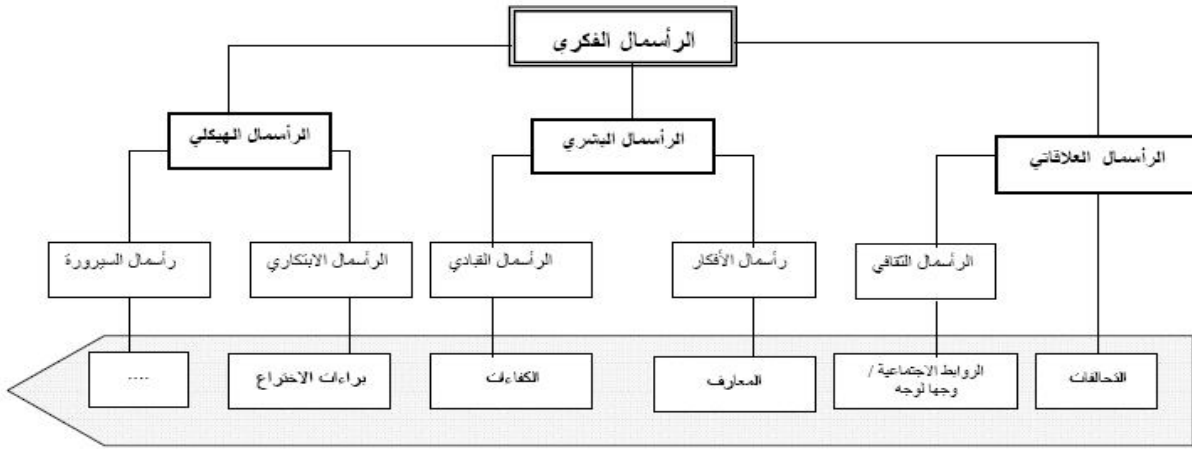
² علي الروسان محمود، العجلوني محمود محمد، المرجع السابق، صص 43

- رأس المال البشري (Humain Capital): ويتضمن المهارات التراكمية، والمعرفة والإنتاجية للمنظمة والأفراد والجماعات¹. حيث يرى Drucker أن رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد موردا إستراتيجيا².

كمثال عن الشركات التي ركزت على هذا المفهوم من خلال واحدة أو أكثر من مكوناته نذكر:

- ☉ الشركات التي تركز على البحوث والتطوير.
- ☉ الشركات التي تركز على العلاقات التسويقية.
- ☉ شركة Microsoft التي ركزت على البرامج الجاهزة Software.
- ☉ الشركات التي لها جمهور كبير وضخم مثل Coca-Cola، Nike.
- ☉ شركات جلاكسو، ميرك Merck, Glaxo في قطاع الأدوية والصيدلة³.

الشكل رقم (5): الرأس مال الفكري وعناصره



المصدر: بوقلقول الهادي، أهمية الرأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، عدد 24، جوان 2009،

ص100

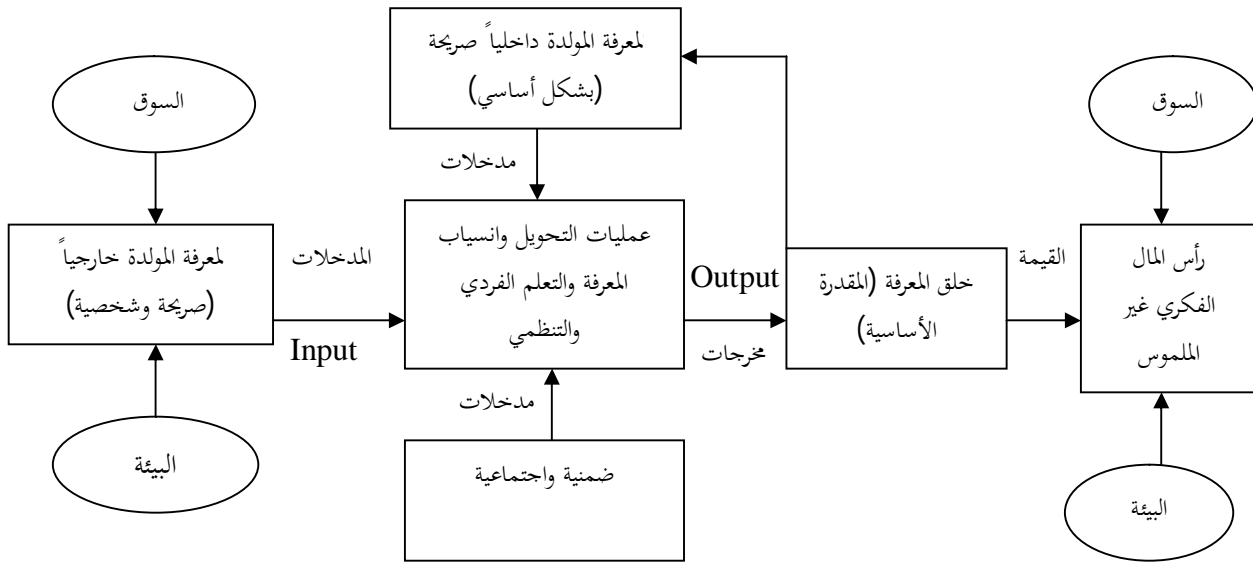
¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص117

² سملاي يفضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، عدد 6، الجزائر، جوان 2004، ص2

³ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 117-118

وبتأمل ما سبق فإننا نرى أن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فإن المنظمة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال غير الملموس¹. والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): تكوين رأس المال الفكري



المصدر: العامري صالح مهدي، الغالي طاهر محسن، رأس المال المعرفي (الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/26 أبريل 2004، ص8

¹ العامري صالح مهدي، الغالي طاهر محسن، رأس المال المعرفي (الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/26 أبريل 2004، ص7

- أثر رأس المال الفكري على المؤسسات: إن الاستثمار في الأصول الفكرية تظهر أهميته من خلال:
- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية للشركات وزيادة ربحيتها.
 - تحسين العلاقات مع العملاء والموردين من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة يساعدها هذا على التفوق والإبداع المؤسسي على مختلف الأصعدة¹.
 - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والإبتكارية.
 - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
 - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي².
- موارد أخرى: حسب الباحث April الذي وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الفكرية) فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل على جميع تلك الموارد التي تظهر قي ميزانية المنظمة، ومنها على سبيل المثال: العقارات والتجهيزات والمكائن والبرمجيات وغيرها³. ويمكن أن نقسم هذه الموارد (الموارد الملموسة *Assets Tangibles*) إلى:
- **المواد الأولية:** تتضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير ايجابي وكبير على المنتج المقدم.
 - **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الإهلاك المناسب للتغير التكنولوجي.
 - **الموارد المالية:** كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي⁴.

¹ عبد المنعم أسامة، المطارنة عبد الوهاب، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، عدد 6، الجزائر، ديسمبر 2009، ص99

² رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي حول: التنمية الإدارية: نحو أداء متميز القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4/1 نوفمبر 2009، ص9

³ محسن منصور طاهر، الخفاجي نعمة عباس، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص211

⁴ قويدر لويذة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول: حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، ص8

II. النظريات التأسيسية لمفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة

إن ظهور مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة جاء نتيجة لمساهمة العديد من النظريات التي تناولت بشكل أو بآخر مفهوم الموارد أو المعارف أو المهارات أو القدرات أو الإبداع حيث يعتبر هذا الأخير محطة مهمة في دراستنا هذه، فكانت أولها نظرية تكاليف المعاملات التي ساهمت بمفهوم الأصول المتميزة، وصولاً إلى النظريات التي ساهمت في تفسير إبداع المنظمات، والنظرية التطورية المساهمة في توسيع منظور الموارد، لتظهر نظرية الموارد والمهارات إثر مقال **Wernerfelt, 1984**، وتمتد إلى نظرية المعارف ونظرية المهارات وأخيراً ظهور نظرية القدرات الديناميكية لتغطية النقص الذي تركته نظرية الموارد والمهارات. حيث تعد نظرية القدرات الديناميكية الأساس الذي قام عليه مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة.

1. نظرية تكاليف المعاملات: تعتبر من أولى النظريات التي إهتمت بمفهوم الموارد من خلال طرح فكرة الأصول الخاصة (*specific assets*) ويعتبر كل من **رونالد كواز وأوليفر وليامسون** المرجعين الأساسيين لهذه النظرية حيث أن الأول أي **رونالد كواز Ronald Coase** كتب مقالة عام 1937 تحت عنوان: **طبيعة المنشأة**، والتي ركز فيها على التكاليف¹. ووفقاً لأعمال **Coase** (الذي حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1991) حاول **أوليفر وليامسون Oliver Williamson** تأسيس نظرية تعاقدية واقتصاد مؤسسي جديد². حيث حدد الطبيعة التعاقدية للمؤسسة وكتب مؤلفات مرجعية التي هي مرساة النظرية التي أصبحت الآن ضرورية لفهم وجهة نظر المؤسسة التعاقدية³. وفي هذا الصدد وضعت مجموعة فرضيات وخصائص للمعاملات كما هو موضح فيما يلي:

1.1. الفرضيات الرئيسية لنظرية تكاليف المعاملات: تتعلق هذه التكاليف بمجهودات التصميم والتفاوض، وكذلك الرقابة وضمان تحقيق الشروط التعاقدية.

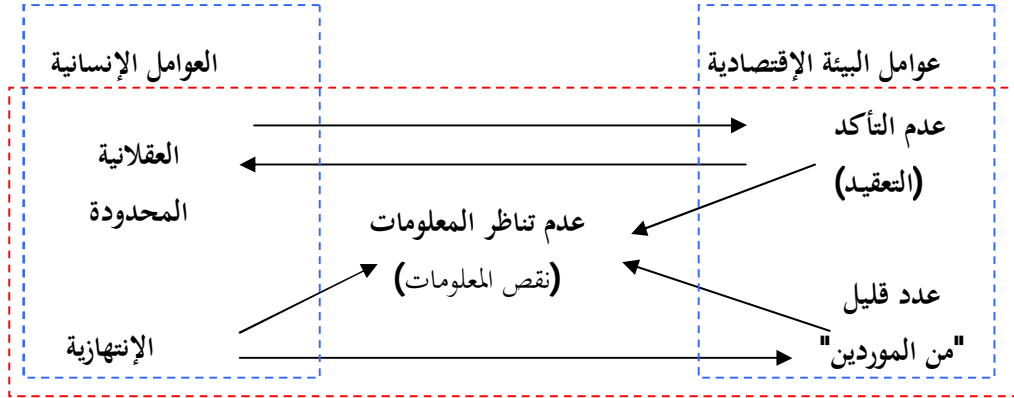
ترتكز هذه النظرية على فرضيتين سلوكيتين هما: العقلانية المحدودة للأشخاص والانتهازية، فهي تنتج من تفاعلها مع ثلاث عوامل للمحيط الاقتصادي كما هو موضح في الشكل رقم (7) وهي: التأكيد، التعقيد وتعدد الموردين.

¹ Gomez P Y, *La théorie des coûts de transaction*, www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf see: 27/10/2012 at 16:47

² Ouédraogo A, (2003), *Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance: Une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé*, Thèse de Doctorat en Administration, Université de Montréal, France, P 45

³ Gomez P Y, *Op-Cit*

الشكل رقم (7): منطق نظرية تكاليف المعاملات



المصدر: دحو معتصم، إستراتيجية التعهيد (أسلوب تنظيمي جديد يسمح بالتركيز على الموارد والكفاءات الرئيسية)، ملتقى دولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 19/18 ماي 2011، ص8

- **العقلانية المحدودة:** إن القدرات الإدراكية للأشخاص في تخزين ومعالجة المعلومات محدودة. فهم غير قادرين على توقع كل الأحداث المحتملة خلال مدة العقد، ما يترتب عنه تكاليف معاملات كبيرة.
- وتزداد الوضعية خطورة لما تتسم البيئة الاقتصادية بعدم التأكد والتعقيد، ما يؤدي إلى صعوبة إدماج مختلف التغيرات بالعقد، وهذا ما يترتب عنه عقود غير كاملة.
- **الانتهازية:** تعرف بأنها شكل قوي من أشكال الحرص على المصالح الشخصية، فالشخص الذي يسعى لتحقيق مصالحه عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الالتزامات الملقاة على عاتقه، لكن الانتهازي لا يتردد في إنكار تعهداته، وبالتالي يسعى لتحقيق نتائج فردية زيادة عن الربح العادي المحقق من التبادل. فكلما زاد عدد المتعاملين كلما أمكن تفادي السلوكات الانتهازية، لكن في حالة احتكار القلة يصعب تفادي ذلك، وهنا يصبح هدف المؤسسة هو تعظيم المداخل. وبالتالي يصبح تقسيم المداخل لعبة ذات مجموع معدوم بين الموردين والزبون، إذ أن كل منهما يرغب في تحقيق أقصى الامتيازات عن طريق مختلف الوسائل، ما يترتب عنه عملية تفاوض طويلة ومكلفة لكلا الطرفين، وبالتالي يشكل السوق إذن طريقة فعالة لتخصيص الموارد.
- **عدم تناظر المعلومات:** غالبا ما تكون المعلومات المتعلقة بالمعاملات موزعة بطريقة غير متناظرة ما بين الطرفين المتعاقدين، لذا عملية إعادة التوازن تعتبر جد مكلفة في حالة ما إذا هناك إمكانية لتحقيقها.

2.1. خصائص المعاملات: يمكن لنظرية تكاليف المعاملات أن تسمح بتحديد الهيكل المثالي من خلال المعايير الآتية:

- **نوعية الأصول:** توجد بعض الأصول الخاصة (*specific assets*) لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وهي تتضمن أربعة أصناف: (1) الموقع: حيث أن قرب المورد من الزبون يسمح بتخفيض تكاليف التخزين والنقل؛ (2) الأصول المادية: تبرز عندما يقوم المُوَرِّد بتطوير وتكيف تجهيزات خاصة حسب احتياجات الزبون، (3) الأصول البشرية: وهذا لما يقوم المُوَرِّد بتكثيف كفاءات بشرية خاصة باحتياجات زبونه، (4) التزامية تجسد لما يستثمر المُوَرِّد في أصول نوعية لاحترام أجل التسليم لزبونه.

- **عدم التأكد (Incertitude):** ترتبط بالمستقبل، أي بصعوبة التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية. فكلما كانت درجة عدم التأكد مرتفعة، فإن العقلانية المحدودة للأشخاص تجعل من التحرير الكامل للعقد أمراً مستحيلاً، وهذا حتى لو تم الأخذ بعين الاعتبار لمحمل الظروف المستقبلية. وهو ما يفرض إعادة التفاوض حول العقد باستمرار لإدماج هذه الظروف، ما يترتب عنه تكاليف معاملات مرتفعة، ويتحتم إعادة إدماج النشاط داخل المؤسسة. لذا من الضروري الإشارة إلى أن درجة عدم التأكد لا تولد مشاكل إلا إذا رافقها نوعية قوية للأصول.

- **التواتر (Fréquence):** تعتبر نسبة تكرار المعاملات محددا للقيام بالتعهد *Outsourcing* أو ما يعرف بالأخرجة، حيث هناك ثلاث مستويات من التواتر: المعاملات الفذة، معاملات المصادفة والمعاملات المتكررة. فكلما كانت المعاملات أقل تواترا كلما قل الطلب على إنجازها بالداخل حتى ولو كان إنجاز النشاطات أقل خطراً من تعهدها، حيث أن بقائها بداخل المؤسسة يترتب عنه تكاليف ثابتة كبيرة. وبالتالي يتم إنجاز النشاطات الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسة.

- **صعوبة قياس الأداء:** تتمثل في صعوبة تحديد تكاليف المعاملات، حيث يكون للمؤسسة معرفة جيدة بالنشاطات التي تنجزها، غير أن هذه المعرفة تتلاشى بمجرد تحويل الأفراد والتجهيزات المرافقة لعملية التعهد. فإذا أمكن تقييم البعض من المتغيرات بسهولة، فإن قياس الأداء الإجمالي يعتبر صعباً (نوعية الخدمات المقدمة، فعالية الخدمة...). كما أنه كلما كان من الصعب قياس الأداء كلما كان من الأفضل إنجاز النشاط بداخل المؤسسة¹.

¹ دحو معتصم، إستراتيجية التعهد (أسلوب تنظيمي جديد يسمح بالتركيز على الموارد والكفاءات الرئيسية)، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 19/18 ماي 2011، ص ص8-9

وبالتركيز على العنصر البشري الذي يعد مورد إستراتيجي، فإن هذه النظرية تفترض اختيار الشركة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، بكل حكمة وترو. ولقياس مهمة الشركة هنا، هو إما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها. وباستخدام الأفراد للعمل، على وفق هذين المدخلين، ستقع كلف مختلفة على الشركة. فعلى سبيل المثال، أن المدخل الأول (استقطاب أفراد جدد) يقضي حدوث كلف استخدام (أو كلف صفقة تجارية). وأما المدخل الثاني (تدريب أفراد موجودين وترقيتهم ونقلهم) ينشأ وقوع كلف تدريبية وإدارية وتنظيمية. وتختار الشركة عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة. أو تدمج بينهما، وذلك بعد قيامها بمقارنات الكلف المتعلقة بتلك الصفقة التجارية¹.

الملاحظ أن نظرية تكاليف المعاملات لا تحمل في طياتها فقط مفهوم الموارد وإنما تتناول مفاهيم عديدة من بينها التعاقد وما ينجم عنه من تكاليف تحاول المؤسسة أن تتكيف معها بالإضافة إلى مفهوم عدم التأكد (*Incertitude*) الذي يعد ميزة العصر الحالي الذي تعيش في المؤسسة وتحاول بطريقة ما أن تتكيف معه من خلال امتلاك قدرات تمكنها من ذلك.

2. نظريات الإبداع: تتمثل في:

1.2. نظرية (March & Simon, 1958): تعتمد على نموذج حل المشكلات في تفسير إبداع المنظمات (الإبداع أسلوب لحل المشكلات المنظمة)، وعدم جدوى المناهج القائمة في الحل، فتبدأ بالتقصي عن أساليب جديدة للحل.

2.2. نظرية (Burns & Stallker, 1961): تعتمد هذه النظرية على الهياكل التنظيمية نواةً لتفسير الإبداع، فقد طرح Burns & Stallker نمطين من الإبداع هما الميكانيكي (بلائم بيئة العمل المستقرة)، والعضوي (أكثر انسجاماً مع البيئات ذات التغيير السريع، وبلائم الإبداعات الجذرية، ويسهم في توليد الإبداعات).

3.2. نظرية (Harvey & Mills, 1970): هي عبارة عن نموذج مطور من النظريتين السابقتين، فهما يريان أن المنظمة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وإبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، مع الاعتبار لعوامل (عمر المنظمة، حجمها، المنافسة، رسمية الاتصالات...).

4.2. نظرية (Hage & Aiken): لقد كانت نظريتهما الأكثر شمولية، حيث يفسران الإبداع عبر التغيير الحاصل في برامج المنظمة، والمقاس من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة.

5.2. نظرية (Zaltman, et al, 1970): حسب هذه النظرية يعتبر الإبداع عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية، أو المنظمة التي تتبناها².

¹ العنزي سعد علي، صالح أحمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 237-238

² عواد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 368

3. النظرية التطورية: عمل أصحاب هذه المقاربة (Nelson & Winter 1982, Burgelman, 1983) على توسيع منظور الموارد ليشمل التغيير الإستراتيجي وتحديات النشاط في بيئات أعمال متغيرة، وهم يرون أن مستوى مخزونات الموارد والقدرات ليس هو ما يجعل المنشأة تتكيف مع البيئة الخارجية ويولد القيمة والأداء المتميز، بل تدفق هذه الموارد وتطورها عبر الزمن. فالمقاربة التطورية تقترح مدخلا ديناميكيا يساعد في فهم وتحري القدرات الإدارية والموارد التنظيمية المحددة التي تمكن المنشآت من تجديد وتكييف كفاءاتها المحورية، وهي بذلك توجه انتباهنا صوب عنصر روح المكافحة والابتكار في المنشآت باعتباره مصدرا كامنا لميزة تنافسية مستدامة¹.

4. نظرية الموارد والمهارات: تعترف RBV بأهمية قدرات المنظمة، ولكن في ظل متطلبات بيئة التنافس باعتماد ربط حتمي بين القدرات الداخلية (ما تقوم به المنظمة بشكل جيد) وبيئة تنافسها (ما يطلبه السوق وما يقدمه المنافسون)². لذلك وبما أن القدرات الإبداعية تندرج ضمن نظرية القدرات الديناميكية فإننا سنتعرض لهذه النظرية بالتفصيل:

1.4. نظرية الموارد والمهارات: إطار لتحليل الموارد: سنتطرق لنظرية الموارد والمهارات من خلال التطرق للموارد الملموسة كما يلي:

- مبادئ نظرية الموارد: حسب Barney & Hamel تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية...، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يقي دور التجزئة قائما.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- كل مؤسسة تختلف في كيفية مزج مواردها مما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها تختلف في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، والاعتماد على مضاعفة المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

¹ حمزاوي شريف، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز (إطار نظري وفرضيات بحثية)، مجلة التواصل، عدد 24، الجزائر، جوان 2009، ص 14-15

² عبد الهادي ألفيجان المعموري إيثار، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص 7

■ الاستعمال الذكي-بدلا من الاستعمال العقلاني- للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليل الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد¹.

- **فرضيات نظرية الموارد:** تركز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الإستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة (قابلة للتنقل)، وهذا يعني عدم وجود تباين *heterogeneity* في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها. بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل (Barney, 1991) يقترح فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما:

■ **الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

■ **الفرضية الثانية: نسبية حركية للموارد:** إن حركية الموارد مابين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل *imperfectly mobile*. فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك².

- **محدودية نظرية الموارد:** تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطور الفكر الإستراتيجي ومن بين هذه الانتقادات:

■ أن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات في الموارد لكن لم تشرح أسبابه الذي ينتج عنه تمايز في الأداء.

■ النظرية قائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحتة ميدانيا غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي.

■ إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش وتقص من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي.

¹ منصورى كمال، منصورى إلهام، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق ميزة تنافسية، المنتدى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية:

مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص ص2-3

² سملاي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المركزة على

الموارد، المنتدى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس

2004، ص ص155-156

■ القليل من المؤسسات القادرة على الاستغلال الأمثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية منافسيها في الصناعة¹.

- **إسهامات نظرية الموارد:** إن هذه النظرية قدمت وما زالت تقدم إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، حيث كان لها الدور في إبراز العلاقة الموجودة بين تكوين وتدعيم الإستراتيجيات في المؤسسة وتطور معرفة جديدة وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد متاحة، عكس أطروحات بورتر **Porter** الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة أو على التنوع. فتاريخيا، هذه النظرية جاءت كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي ما بين الستينات والثمانينات. فعمليات التنوع *diversification* يمكن تحقيقها إلا في حالة وجود لدى المؤسسة موارد متاحة تمكنها من التأقلم لمختلف المحيطات التنافسية. من بين الموارد التي يمكن أن تمثل امتيازًا تنافسيًا، حسب هذه النظرية، تكتسب الموارد المعنوية *Resources intangible* أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان تنفيذ نشاطات معينة عبر خيارات متخذة في الماضي. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصية هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من طرف المنافسة².

في الأخير يجب أن نشير إلى أنه يوجد خمس خطوات لإجراء عملية تحليل الموارد تحليلا استراتيجيا كما أشار **Grant** والتي تتمثل في:

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف.
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما: مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها، وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها.
- اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين.

¹ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات (الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز)، المؤتمر العلمي

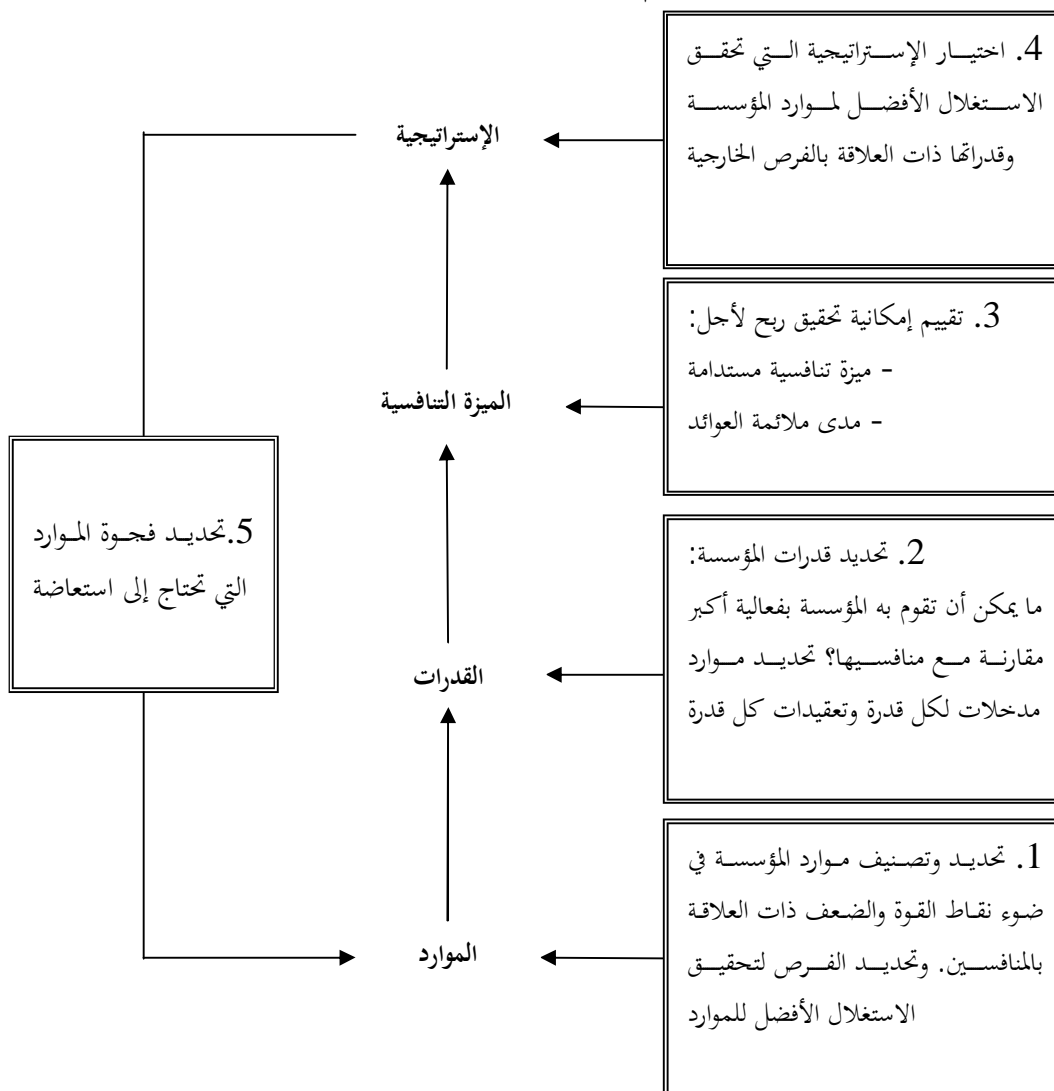
الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص176

² عليان ندير، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات، المنتدى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة

قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس 2004، ص129

- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتحديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية¹. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): خطوات تحليل الموارد



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Grant R M, (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, (without a country), P 115

¹ السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 115-118

2.4. نظرية الموارد والمهارات: إطار لتحليل المعارف التنظيمية: جاءت المقاربة المبنية على المعارف *Knowledge Based View* كتيار يختص بالمعارف الخاصة بالمؤسسة وبإمكانية توليد معرفة جديدة¹. حيث أقر **Peter Drucker** سنة 1965 بأن المعرفة يمكن أن تحل محل التجهيزات، رأس المال، الأجهزة، والجهد لتصبح عامل مفتاحي في الإنتاج². وهذا ما أكده **Zack** على أنها تعد المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة³. لذلك سنتطرق لنظرية الموارد والمهارات كإطار لتحليل المعارف التنظيمية من خلال تبيان مفهوم المعرفة، تصنيفاتها وإدارة المعرفة كما يلي:

- تعريف المعرفة: (Savoir): هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة⁴. فالمعرفة إذن هي خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة.

- تصنيفات المعرفة: تتباين وتنوع مصادر المعرفة، وتصنف بشكل عام إلى مصادر خارجية وأخرى داخلية تتمثل في خبرات المؤسسة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، وإستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات. فقد قدم **Boisot** تصنيفا للمعرفة يميز فيه بين أربعة أنماط استنادا إلى مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها، أي أن المعرفة قد تكون مصنفة أو غير مصنفة، كما أنها قد تكون منتشرة أو غير منتشرة، حيث أن المعرفة المصنفة تشير إلى الإعداد المسبق والجاهزية للتداول مثل الخبرة. أما مصطلح الانتشار فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها أو أن يتقاسمها الآخرون، فيما يشير مصطلح غير منتشرة إلى أن المعرفة ليست معدة لأن يتقاسمها الآخرون، وهذه التصنيفات هي:

- **المعرفة الخاصة:** وفيه تكون المعرفة مصنفة غير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول، ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقا لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المؤسسة.
- **المعرفة الشخصية:** وفيه تكون المعرفة غير مصنفة وغير منتشرة، مثل: الإدراك، البصيرة، الخبرات، الحكمة،.....
- **المعرفة العامة:** وتكون فيه المعرفة مصنفة ومنتشرة، مثل الصحف، الكتب، الكتيبات،.....

¹ Maltese L, (2007), *spécificités des actifs et management des événements sportifs: proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique*, XVI^{ème} Conférences internationale de Management stratégique, Montréal, 6/9 Juin, P 4

² Shu Hsien. liao, et al, (2009), *Knowledge Acquisition Absorptive capacity and innovation capability: An Empirical study of Taiwan's Knowledge-intensive industries*, world academy of science, Engineering and Technology, N° 53, (without a country), P 160

³ العمري غسان عيسى إبراهيم، دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، عدد 6، ديسمبر 2009، ص8

⁴ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص57

■ **المفهوم العام:** وتكون فيه المعرفة منتشرة وغير مصنفة، مثل هذه المعرفة يتم تكوينها ببطء، من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي¹.

فالتصنيفات الأربع السابقة تصب في نوعين رئيسيين كما قدمها «Nonaka» وهما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهما النوعين الأساسيين المتعارف عليهما في تصنيفات وأنواع المعرفة:

● **المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):** وهي التي يسهل التعبير عنها بالكلمات والرموز ومن السهولة التعامل معها والمشاركة فيها. وفي المنظمة يمكن تجسيدها في كل الأهداف والسياسات، والإجراءات، والتعليمات، والمعايير والنتائج المكتوبة. وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد والمستويات الإدارية بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية والوثائق المكتوبة. ويطلق على هذه المعرفة - *Know* *What* وتكون هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية *Organizational Memory*².

● **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** تدعى أيضا الذاتية أو الباطنة أو الكامنة وهي المعرفة التي يحتزنها أصحابها في عقولهم، ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور³ ويمكن أن تظهر هذه المعرفة أثناء ممارسة الأفراد للأعمال (المهارة).

ويقدم **M.H.Zack** تصنيفا آخر للمعرفة، إذ يصنفها إلى ثلاثة مستويات هي:

■ **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

■ **المعرفة المتقدمة:** هي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية.

¹ تومي ميلود، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مراح - ورقلة، الجزائر، 13/12 نوفمبر 2005

² السالم مؤيد، إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، 27/26 أبريل 2006، ص 5-6

³ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مراح - ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس، 2004

■ **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها. كمثال شركة *Lease Co* التي عملت على مساعدتها معرفتها الكثيفة بمحاسبة التكلفة واقتصاديات الإيجار، في إدخال، وتبني طرق جديدة لتسعير الإيجارات في صناعتها متحدياً الطرق التقليدية السائدة فيها، بهدف كسب فرصة مربحة وتحقيق ميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها¹.

- **إدارة المعرفة:** حدد (Wick) عملية *Knowledge Management* في مراحل (إدامة ورفع المعرفة الحالية، واكتسابها، واستخدامها وإعادة الاستخدام) وفق مدخل الوثائق والمدخل التقني.

أما وفق المدخل التنظيمي الاجتماعي، ومدخل القيمة المضافة فتمر *KM* بمرحلتين (ابتكار، وتوليد المعرفة الجديدة). ويرى **Fraunhofer** أن المراحل هي (تشخيص المعرفة وفي ضوءها توضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، وتناجها تحدد نوع المعرفة المتاحة، وعبر مقارنتها بالمطلوب نحدد الفجوة، ثم مرحلة تحديد أهداف المعرفة، وبدون ذلك تصبح مجرد كلفة وعملية مربكة، وفي ضوء الأهداف تعتمد أساليب العمليات المعرفية الأخرى كالتوليد والخزن والتوزيع والتطبيق، ومن هذه الأهداف (تحسين العمليات، وخلق الوضوح حول مجالات عمل المنظمة)، ثم توليد المعرفة عبر الشراء أو خلق أو الاكتشاف أو الاقتناص أو الاكتساب أو الامتصاص، وقد يتجسد التوليد بفكرة يقدمها الفرد ثم خزن المعرفة (الاحتفاظ، البحث، الإدامة، الوصول، الاسترجاع، والمكان) معبرةً عن أهمية الذاكرة التنظيمية وكيف يمكن أن تحافظ على المعرفة دون فقدانها، أما المرحلة الخامسة فتتمثل في توزيع المعرفة كموجود يتنامى بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، وبما يبرز دور نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في النشر والتوزيع، أما المرحلة الأخيرة فتتم بتطبيق المعرفة باستعمالها وإعادة استعمالها والاستفادة منها، وهذا يبرز دور مدير المعرفة في تحديد الأساليب والتقنيات اللازمة للتطبيق أو دور مدير رأس المال المعرفي في إدارة المعرفة المنظمة الذي كان *Edvinsson* مؤسسة *Skandia* لخدمات التأمين والمالية أول من شغله². أما عن الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة المعرفة، كالاتي:

- توليد المعرفة الجديدة.
- الوصول إلى المعرفة ذات القيمة من مصادر خارجية.
- استعمال المعرفة القابلة للوصول لاتخاذ القرار.
- تحسين المعرفة الصريحة المحسدة في العمليات، المنتجات و/ أو الخدمات.
- تحسين استخدام المعرفة المتاحة في الوثائق، قواعد البيانات، والبرمجيات.

¹ كورتل فريد وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25/23 أبريل 2005، ص5

² الدوري زكريا مطلق، بشرى هاشم محمد الغزوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/26 أبريل 2004، ص13

- تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والحوافز.
- نقل المعرفة الحالية إلى الأطراف الأخرى في الشركة.
- قياس قيمة أصول المعرفة و/ أو تأثير إدارة المعرفة¹.

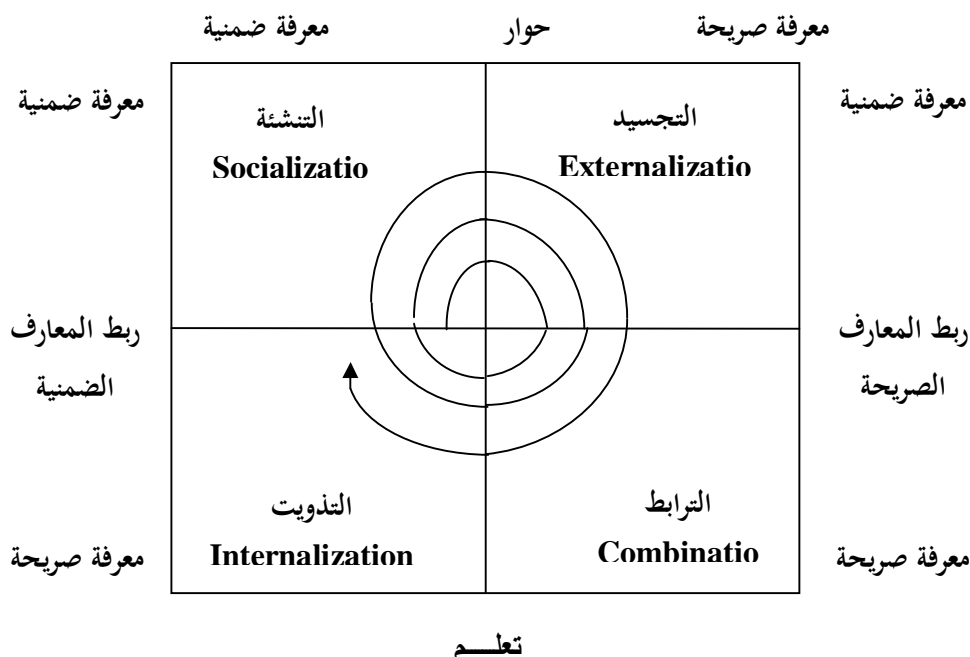
أما عن خلق وإبداع المعرفة الجديدة فهو يتم من خلال عمليات الترابط والتذويت التي جاءت في نموذج نوناكا (Nonaka) بينما المشاركة بالمعرفة وتقاسمها يتم من خلال عمليات التنشئة والتجسيد، حيث أن خلق المعرفة الجديدة يرتبط بالقدرة على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد في المنظمة إلى معرفة صريحة يمكن تداولها وتسجيلها من خلال النصوص أو أسطرة الفيديو أو الإجراءات ويتم ذلك من خلال أربع آليات أو تقنيات وهي:

- آلية تحويل المعرفة من (ضمنية - ضمنية) من خلال عملية التفاعل الاجتماعي أو التنشئة (socialization) وذلك بتبادل الخبرات والأفكار والمهارات.
- آلية تحويل المعرفة من (ضمنية - صريحة) من خلال عملية التجسيد (Externalization) وذلك بالتوثيق وتدوين الدروس المستفادة.
- آلية تحويل المعرفة من (صريحة - ضمنية) من خلال عملية التذويت (Internalization) وذلك عن طريق التعلم والتدريب والأدلة والإرشادات.
- آلية تحويل المعرفة من (صريحة - صريحة) من خلال عملية الضم أو الترابط (Combination) وذلك بالتصنيف والدمج مع المعرفة الموجودة². الشكل رقم (9) يوضح مراحل إنشاء المعرفة:

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص497

² عبد مفلح المومني حسان، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27/25 أبريل 2005، ص12

الشكل رقم (9): حلزونية إنشاء المعرفة



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Coudel E, (2009), *Formation et apprentissages pour le développement territorial: regards croisés enter économie de la connaissance et sciences de gestion*, Thèse de Doctorat spécialité Agroéconomie, Montpellier, P 160

- إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية: من المفترض أن إدماج إدارة المعرفة في تسيير أي مؤسسة اقتصادية سيوضح تغيرات عديدة سواء في طريقة عملها، نشاطها أو إنتاجها المحقق.

▪ الخصائص الرئيسية للمؤسسات المسيرة بالمعرفة: نجد أن المؤسسة المسيرة معرفيا تختلف عن المؤسسات المسيرة بنظم تسيير غير مبنية على المعرفة بعدة خصائص هي¹:

- ☉ إتباع منهجية البحث العلمي، وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير، والتخطيط واتخاذ القرارات.
- ☉ الحرص على تنمية التراكم المعرفي، من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المؤسسة وغاياتها.
- ☉ تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، والتي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية (الكفاءات المحورية) والتي تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة.

¹ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص57

- تحديد مواقع العاملين في هيكل المؤسسة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتناسب الصلاحيات والإمكانات المتوفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية.
- تزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، سهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المؤسسة المختلفة.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- إذا على أي إدارة مؤسسة مهما كانت أو اختلطة أنشطتها ودورها أن تهتم بإدارة المعرفة والنظر لها من منظور إستراتيجي.
- الأسباب التي تدعو المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة: توجد ثمانية أسباب تدعو المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة هي¹:
 - أنها الطريقة الوحيدة لدمج النوعية في المنتجات مع الخدمة المقدمة.
 - تسمح إدارة المعرفة بتعظيم قدرة المؤسسة الكامنة على النمو بالتركيز على رأس المال الفكري لتقديم خدمات تتناغم مع احتياجات السوق.
 - المعرفة نافذة الفرص التي يجب على المؤسسات الاعتماد عليها للتأكد من بقائها.
 - قابلية المؤسسة للبقاء تأتي من قابليتها للاكتشاف والاكتساب والعمل والإصلاح واستخدام المعرفة القديمة والجديدة في وجه التعقيدات وعدم التأكد، والتغيرات العشوائية.
 - إدارة المعرفة تحتاج ثقافة قوية في التشارك والذي لم يستطع نظام المعلومات تحقيقه.
 - المعرفة الضمنية متحركة، إدارة المعرفة يمكنها الحفاظ على عدم ضياع قدرات المؤسسة.
 - إدارة المعرفة هو مفتاح دعم القرارات الكفأة.
 - عندما تعطى تكنولوجيا إدارة المعرفة التغذية الصحيحة نستطيع تلقي المعرفة ذات العلاقة بالوقت المناسب.

¹ الزعبي دلال، توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام

3.4. نظرية الموارد والمهارات: إطار لتحليل المهارات: يرى كل من **Y. Lichtenberger & Le Boterf** أن "المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاثة مكونات وهي: المعرفة (*knowledge*) القدرة (*capacity*) وتترجم في الممارسات، والإرادة (*willingness*) والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو معارف التحلي"¹. أما **Le Medef** فيعرف المهارات بأنها "مزيج المعارف النظرية والعملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية. كما تعرف على أنها الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"². ويعرفها **G. Boterf** بأنها "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية. كما عرفت على أنها مزج أو تنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة متمثلة في المعارف النظرية، الإجراءات، الممارسات، الخبرة.... فهي تعبر إذن عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد"³. ستتطرق لنظرية الموارد والمهارات من خلال مفهوم المهارات كما يلي:

- أنواع المهارات: تتنوع المهارات إلى ثلاثة أنواع:

■ **المهارة الفردية:** تعرف بأنها "تركيبية من المعارف والقدرات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها".

■ **المهارة الجماعية:** إن مفهوم المهارة الجماعية معقد أكثر من مفهوم المهارة الفردية، ومن بين أهم التعاريف التي تناولت مفهوم المهارة الجماعية نجد:

"مجموعة من المهارات الفردية المشتركة في تكوين فريق، والتي تضيف عنصر لا يمكن تعريفه، خاص بالمجموعة وناتج عن تداؤب وديناميكية هذه الأخيرة " كما تعرف على أنها "القدرة المعترف بها لمجموعة عمل على معالجة وضع لا يمكن أن يضطلع به كل عنصر بمفرده"⁴.

¹ بوروبة فهيمة، بركان دلية، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 23/22 فيفري 2012، ص6

² مهديد فاطمة الزهراء، قبالي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 23/22 فيفري 2012، ص4

³ بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص4

⁴ عيشوش رياض، محبوب مينة، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري، 2012، ص ص9-10

■ **المهارة التنظيمية:** المهارة هي مصدر التميز للمنظمات حيث تسمح لها بخلق وعرض منتجات وخدمات فريدة وحلول للمستهلكين¹.

- **الكفاءات المحورية:** إن ممارسة المنظمات لأعمالها في إطار البيئات المضطربة يتطلب منها تطوير ورعاية مجموعة فريدة من الموارد لبناء ميزة تنافسية، هذه المجموعة الفريدة من الموارد تتحول إلى مهارات وقابليات مدعومة تدعى بالكفاءات المحورية وهي ذات طبيعة متطورة باستمرار، وتوصف بأنها بدائل لنمو الإستراتيجية الجديدة، ويتوجب على المنظمات الاستثمار فيها لبناء وتطوير قدراتها الجوهرية التي تتطلب تراكمًا مهاريًا بمرور الوقت، والتي يمكن أن يتم رفعها لتطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة والوقوف في خضم السباق التنافسي².

حيث ظهر لأول مرة مفهوم الكفاءات المحورية في ورقة بحث في مجلة هارفارد للأعمال *Harvard Business Review* حيث قدم كل من **Prahalad and Hamel** سنة 1990 مفهوم الكفاءات المحورية *Core Competencies* بأنها "تعليم جماعي في المنظمة، خاصة في مجال كيفية تنسيق مختلف المهارات ودمج عدة تيارات التكنولوجيا"³. وتعرف باسم الكفاءات الأساسية *Compétences Centrales* كما تترجم بالكفاءات المفتاحية *Compétences Clé* أو مهارات القلب *Core Competencies*⁴.

وفي تعريف آخر لكل من هامل، براهالاد **Prahalad & Hamel** الكفاءات المحورية هي: حزمة المهارات والتقنيات التي تمكن الشركة من تقديم منفعة حقيقية للعميل. وهي جسيمة *Pocketability* أي تمكين العميل من حمل المنتج في جيبه فكفاءة (Sony) المحورية هي الخبرة والقدرة على تصغير المنتجات. أما (Fidiral express) تقدم ميزة توصيل الطرود في الوقت المحدد فكفاءتها المحورية هي الإدارة الفعالة للنقل والحركة⁵.

أما نجم عبود نجم يعرفها بأنها "القدرة التي تتميز فيها الشركة في إنشاء القيمة أو تقديم منتج أو خدمة يمكن أن تتفوق فيها على المنافسين"⁶. الملاحظ أن الكفاءات المحورية تختلف عن المهارات الفردية من حيث:

■ **قيمة مضافة للعميل:** الكفاءات المحورية تقدم إضافة جوهرية للقيمة التي يطلبها العميل. شركة (هوندا) *Honda* تضع محركات عظيمة وتدير شبكتها التوزيعية بكفاءة أيضا.

¹ Roger S, (2008), *Aligning competencies, capabilities and resources*, Research Technology management: the journal of the industrial research institute, septembre-Octobre, (without a country), P 1

² المعاضيدي معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، المرجع السابق، ص124

³ Roger S, *Op-Cit*, P 5

⁴ Pesqueux Y, (2005), *management de la connaissance: Un Modele organisationnel*, Publie dans Comptabilité et connaissances, France, P 17 <http://halshs.archives-ouvertes/halshs-00581265/Fr/PDF>

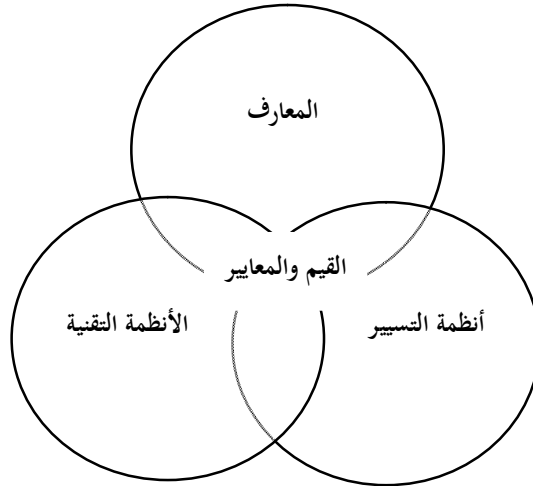
⁵ هامل جاري، براهالاد سي كيه، التنافس على المستقبل إستراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، عدد 24، القاهرة، ديسمبر 1994، ص9

⁶ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية-الوظائف-المجالات)، المرجع السابق، ص271

- **الاختلاف عن المنافسين:** الكفاءات المحورية تضمن التفرد والوقوف بعيدا عن المنافسين مثلا (*Britch Airways*) تقدم خدمات على متن الطائرات أعلى بكثير من المنافسين.
 - **الامتداد:** وهي إمكانية تطبيق الكفاءات المحورية على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات، مثلا (*Honda*) تمد نفس المحركات لصناعة الآلات الزراعية.
 - **التغير:** قيمة الكفاءات المحورية تتغير مع الوقت، حيث ما كان من كفاءات المحورية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم مثال: كانت الجودة هي الكفاءة المحورية لصناعة السيارات اليابانية في الثمانينات، في التسعينات صارت الجودة متاحة لكل صانعي السيارات في العالم. فالكفاءات المحورية الحقة تكون دائما قابلة للتصعيد مركزة على القدرات المطلوبة غدا وليس اليوم¹.
- **مكونات الكفاءات المحورية:** يعتبر (*Leonrd-Barton, 1992*) أن الكفاءات المحورية (الأساسية) تتكون من أربعة عناصر هي:

- معارف ومهارات الموظفين.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير - الطرق الرسمية وغير الرسمية لخلق المعرفة.
- القيم والمعايير.² وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): مكونات الكفاءات المحورية



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Roger S, (2008), *Aligning competencies, capabilities and ressources*, Research Technology management: the journal of the industrial research institute, Septembre-October, (without a country), P 8

¹ هامل جاري، براهالاد سي كيه، المرجع السابق، ص 10

² Roger Smith, *Op-Cit*, P 8

- خصائصها وشروط الكفاءات المحورية: حتى تتوفر صفة المحورية في كفاءات المؤسسة يشترط أن يتوفر فيها عدة خصائص وشروط:

▪ الخصائص: تتمثل في:

⊖ معيار الإستراتيجية: لا بد أن تكون كفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الإستراتيجية.

⊖ معيار التنافسية: لا بد أن تكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي.

⊖ معيار الخصوصية أو الندرة: أن تكون الكفاءة بناء خاص بالمنظمة ومتميزة بها أي أنه لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين، ولا يمكن تقليدها¹.

▪ الشروط: الواجب توافرها في الكفاءات المحورية: تتمثل في:

⊖ القيمة: يجب أن تمثل قيمة للمؤسسة حيث تمكنها من انتهاز فرص السوق أو تجنبها تهديدات المحيط لأنها تمكن المؤسسة من دخول أكبر عدد من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج لدى الزبون أو بسبب أن هذا المورد ذو قيمة أعلى مقارنة بالمنافسين².

⊖ الندرة: يجب أن تكون نادرة، يعني أن تكون مملوكة من طرف عدد قليل من المؤسسات الرائدة³.

⊖ التقليد: يجب أن تكون صعبة التقليد وذلك من أجل منع المنافسين من معاودة استخدامه فعاليات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة تكون صعبة التقليد إذا كانت العوامل تؤدي إلى الأداء العالي غير واضحة وحركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب الأصول المتميزة *specific assets* بالمؤسسة والمرتبطة بالمهارات الضمنية أو بحقوق الملكية الحصرية.

⊖ الديمومة: نقصد بها الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدى طويل، لأن المهارات تعد أكثر ديمومة مقارنة بالموارد لأن المورد يتقادم مع الزمن فيتم استبداله بآخر مما يسمح للكفاءة من خلال المشاركة أن تستمر، هذا ما يوضحه الشكل رقم (11) حيث أن ديمومة المورد ترتبط بعوامل مثل: فترة دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في النشاط⁴.

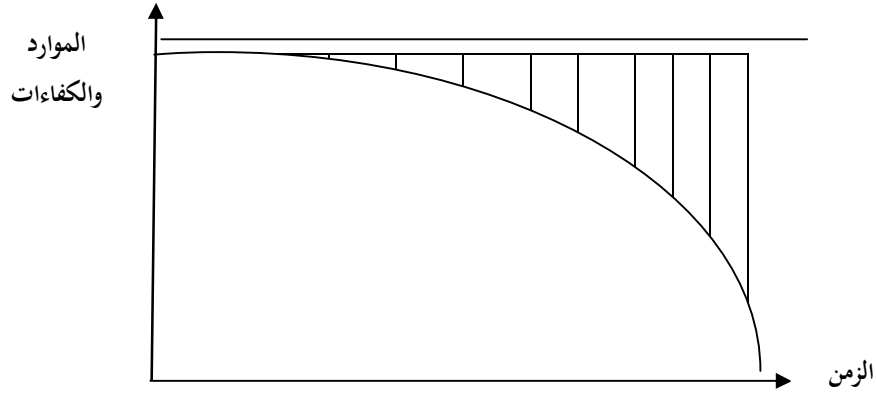
¹ Boterf G, *l'ingénierie des compétences*, 2^{ème} édition, organisation, Paris, 2000, P 131

² Tytoniak S.A, (1996), *le Modèle dans ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique*, Département stratégie et politique d'entreprise Group HEC, (without a country), P 9

³ fall I, *Op-Cit*, P 33

⁴ Tytoniak S.A, *Op-Cit*, PP 9-10

الشكل رقم (11): تقادم الموارد والكفاءات



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Arrégle J Lu et al, (2000), *les nouvelles approches de gestion des organisations*, édition Economica, Paris, P 203

وهناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي:
أنها ضمنية، غياب وجود أي ترميز أو قاعدة تسمح بالاستدلال عليها، كما أن تعقيدها مرتبط بعدة عناصر ومختلف التفاعلات الموجودة بينها، كذلك خصوصيتها، وهو أمر مهم بالنسبة للكفاءات، حيث اقترح Winter سنة 1987 قاعدة لتصنيف الكفاءات وذلك للحكم عليها من حيث القدرة على إنشاء ميزة أو عدة مزايا تنافسية¹. والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ Arrégle J Lu, (1996), *Analyse ressource based et identification des actifs stratégique*, revue française de gestion, (without a country), P 31

الشكل رقم (12): قاعدة تصنيف الكفاءات



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Arrégle J Lu et al, (2000), *les nouvelles approches de gestion des organisations*, édition Economica, Paris, P 204

⊖ الإحلال: من أجل الحفاظ على قيمتها، الكفاءات يجب أن لا تكون قابلة للإحلال.

⊖ التملك: من أجل تأسيس ميزة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تنظم عملياتها وهياكلها حتى تجسد القيمة

المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، إلى جانب امتلاك حقوق الملكية¹.

إن توفر هذه الخصائص في كفاءات المؤسسة يمكّنها من دخول أسواق واسعة، أن تؤدي إلى خلق فوائد للزبون،

تكون الكفاءة صعبة التقليد بطريقة تزود المؤسسة بمزايا تنافسية دائمة بالتالي جعلها متجذرة في المؤسسة فهي ثابتة متى

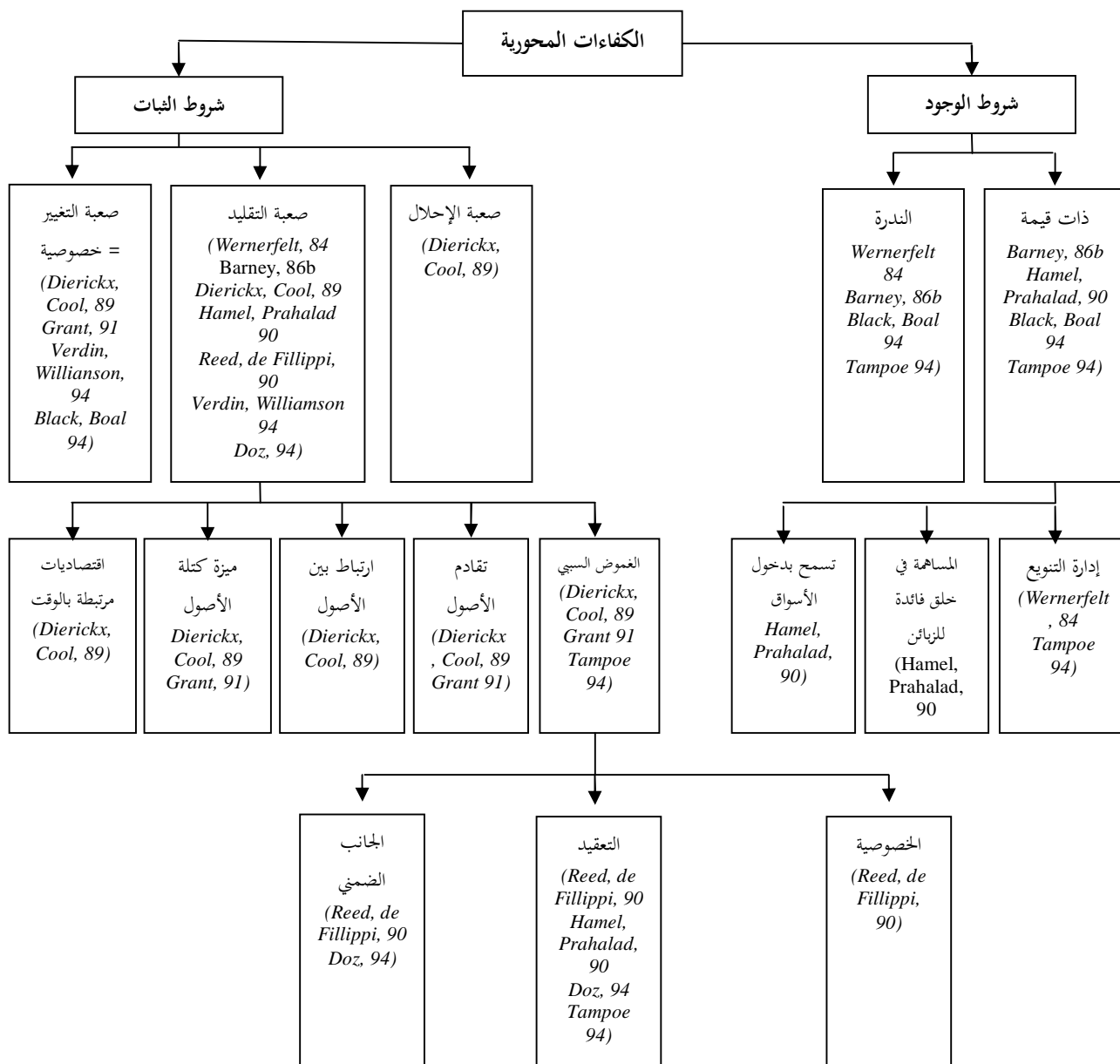
غادر بعض الأفراد المؤسسة. الشكل الموالي يوضح خصائص والشروط الواجب توفرها في الكفاءات المحورية²، حيث

نلخص فيه أهم ما ورد عن الكفاءات المحورية.

¹ Tymoniak S.A, *Op-Cit*, PP 9-10

² Pellicelli G, (2007), *Stratégie d'entreprise*, 1^{ère} édition, De Boock, Belgique, Bruxelles, P 222

الشكل رقم (13): أبعاد الكفاءات المحورية



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Reynaud E, (2001), *compétences centrales: premier pas vers une définition opérationnelle*, XI^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec, 13 /15 Juin, P 7

4.4. نظرية الموارد والمهارات: إطار لتحليل القدرات: بما أنه ليس هناك مهارات تعطي للمؤسسة امتياز تنافسي إلى الأبد، على هذه الأخيرة أن تقوم بعملية النظر بشكل دائم لهندستها الإستراتيجية عبر الإبداع في أنظم الإنتاج. هذه القدرة هي مهارة من نوع ديناميكي *Dynamic Capability* والتي تعني بخلاصة "تعلم على التعلم"، أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم¹. فكما نلاحظ فإن المفهوم ينقسم إلى شطرين:

- **الأول: القدرات:** يتناول مصطلح القدرات الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية في دمج وتكييف وصياغة الموارد والمهارات المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تلبية ما تفرضه البيئة المتغيرة على المنظمة.

- **الثاني: الديناميكية:** حيث يقصد بالديناميكية (الدينامية) التغيير وعدم السكون، كما يشير إلى القدرة على إعادة تحديد الكفاءات الذاتية لبلوغ حالة التوافق والانسجام في البيئة المتغيرة، والحاجة إلى امتلاك المنظمة لحالة الاستجابة ورد الفعل الخاص بالابتكار والاستحداث في الأوقات المناسبة إليها، فضلاً عن الاستجابة للتقلبات والتغيرات التكنولوجية السريعة، وكذلك صعوبة تعيين وتحديد الأسواق التي يمكن أن تنافس المنشأة فيها².

هذا المفهوم أي "القدرات الديناميكية" أدخل من طرف **Teece & Pisano** سنة 1994 على أنه يمكن المؤسسة من تجديد وتغيير مخزونها من القدرات التنظيمية. بحيث تعبر عن قدرة المؤسسة على دمج، بناء وإعادة تشكيل المهارات الداخلية والخارجية لمواكبة تغيرات المحيط³.

وقد عرف هذا المفهوم تجاوب كبير من قبل الباحثين لأنه شهد انتشاراً وفيراً جداً من المقالات وصاحب هذا الاهتمام المتزايد انتشار عدد كبير من التعاريف (أنظر الجدول رقم (2)). في هذا الصدد، أشار **William Ocasio** على أنه "في الواقع ليس هناك تعريف دقيق، وكل باحث عبر عن وجهة نظر مختلفة".

وفي عام 1997، رافق **Teece & Pisano** الباحث **Shuen** حيث أنهم تبنا تعريف أوسع لمفهوم القدرات الديناميكية⁴. وتتضمن هذه الأخيرة الإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية والإستراتيجية، التي تعالج بها المنظمة كفاءاتها المحورية (*Core Competences*) لتطوير المنتجات، أو خلق الجديد منها، وإيجاد الأسواق الجديدة⁵.

وحسب **Zollo & Winter** "القدرة الديناميكية هي التعلم ونماذج مستقرة لنشاط جماعي داخل المؤسسة وتحدد عملياتها الروتينية لأجل تحقيق فعالية" حيث تتجسد القدرة الديناميكية للمؤسسة خصوصاً في عنصر المعرفة¹.

¹ عليان نذير، المرجع السابق، ص 229

² المعاضدي معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، المرجع السابق، ص 124-125

³ Paarup A N, (2006), *Understanding dynamic capabilities through knowledge management*, Vol: 10, N° 4, PP: 59-71, (without a country), PP 60-61

⁴ Altintas G, (2012), *Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique?*, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec, P 3

⁵ Eisenhardt K.M & Martin, J.A, (2000), *Dynamic Capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, 21, PP: 1105-1121, (without a country), P 1107

ويعرفها **Arrégle** بأنها "قدرات المؤسسة لتجديد ورفع وتكيف كفاءاتها الإستراتيجية" كما تعرف بأنها "الروتينات التنظيمية والإستراتيجية، انطلاقاً منها تتمكن المؤسسات من وضع تشكيلات جديدة للموارد"² بحيث أنها تخلق مصادر تدفقات ل/ و من مخزون موارد قاعدة معرفة المؤسسة، مثال: القدرة الديناميكية تهدف إلى تطوير المعرفة التي ستضيف للمؤسسة مخزون من المعرفة، وفي المقابل تطوير منتج جديد يستغل المعرفة من مخزون المعرفة³. وقد وضح **Teece** بأن القدرات الديناميكية يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي وذلك من خلال: تحسس المحيط، ربط الفرص من أجل الإبداع، تحويل إجراءات ونماذج العمل⁴. كما أنه قد أشار إلى أن القدرات الديناميكية أكثر ملائمة للمؤسسات في مجال التكنولوجيات العالية، لدرجة أن نجاح هذه الصناعات يعتمد على قدرتها على إنشاء أو تحديد الفرص، تغيير الموارد وحمايتها من التقليد من قبل المنافسين. في المقابل أشار كل من **Helfat & Peteraf** إلى أن القدرات الديناميكية ذات صلة بعدد من الصناعات ذات ديناميكية معتدلة⁵.

في الأخير تجدر بنا الإشارة إلى أنه يتم تطوير القدرات الديناميكية من خلال الطرق المختلفة المتعلقة بالإجراءات الإدارية، والعمليات التنظيمية، كذلك تطوير الإجراءات اللاحقة، ليتم تحويل المنظمة بأكملها إلى مهارة تنظيمية، لأن القدرات الديناميكية تمثل أساس الإبداع⁶.

¹ Laurent R, *capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions*, PP 11-12 http://www.uqam.ca/nobel/r_2014/Articale_pdf/RMT_2003_PDF see: 03/04/2012 at 18:13

² Maltese L, *Op-Cit*, PP 4-5

³ Paarup A *Op-Cit*, P 60

⁴ Proeller I et al, (2011), *How dynamic capabilities mediate the link between strategy and performance*, annual conference of the European group for public administration panel on strategic management in gouvernement, Bucharest, Romania, 7/9 September, P 5

⁵ Altintas G, (2012), *L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de Voyageurs du Monde*, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec, P 12

⁶ Zahra S.A & George G, (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, Academy of Management Review, Vol: 27, N° 2, PP: 185-203, (without a country), P 186

الجدول رقم (2): مختلف تعاريف القدرات الديناميكية

التعريف	الدراسة
مجموعة فرعية من المهارات / القدرات التي تسمح للمؤسسة بخلق منتجات وعمليات جديدة والاستجابة لظروف السوق المتغيرة.	Teece et Pisano (1994) <i>Industrial and Corporate Change</i>
قدرة المؤسسة على دمج وبناء وتكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة لبيئة سريعة التغير.	Teece, Pisano et Shuen (1997) <i>Strategic Management Journal</i>
هي قدرة المؤسسة على تطوير مهارات جديدة للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية كمصدر هام للميزة التنافسية.	Tripsas (1997) <i>Industrial and Corporate Change</i>
هي القدرة على تحديد واغتنام الفرص لإعادة تكوين وحماية الأصول والاستناد إلى المعارف والمهارات والأصول المكتملة.	Teece (1998) <i>California Management Review</i>
هي عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد على وجه التحديد العمليات التي تدمج، تعيد تكوين، إضافة أو إزالة الموارد لتلبية احتياجات السوق أو إنشاء التغيرات في السوق. فالقدرات الديناميكية تتمكن من خلالها المؤسسات لتحقيق تكوينات الموارد الجديدة والأسواق الحديثة.	Eisenhardt et Martin (2000) <i>Strategic Management Journal</i>
نمط تعلم واستقرار النشاط الجماعي الذي من خلاله المؤسسة تولد وتعديل منهجية الروتين في السعي وراء تحسين الكفاءة.	Zollo et Winter (2002) <i>Organization Science</i>
هي القدرات تعدل أو تنشئ قدرات جديدة.	Winter (2003) <i>Strategic Management Journal</i>
يقصد بها قدرة المؤسسة على إعادة تكوين مواردها والروتين.	Zahra et al. (2006) <i>Journal of Management Studies</i>
هي قدرة المؤسسة على إنشاء وتوسيع أو تعديل قاعدة مواردها.	Helfat et al. (2007) <i>Blackwell publishing</i>
تشير إلى التوجه السلوكي للمؤسسة لدمج باستمرار، إعادة تكوين، وتعديل مواردها ومهاراتها، والأهم من ذلك تحسين وإعادة بناء مهاراتها القلبية (الكفاءات المحورية) للاستجابة لتغيرات المحيط من أجل تحقيق والمحافظة على ميزة تنافسية.	Wang et Ahmed (2007) <i>International Journal of Management Reviews</i>
تشير إلى القدرة على (1) تحديد وحلق الفرص، (2) اغتنام الفرصة و(3) الحفاظ على القدرة التنافسية من خلال تحسين إعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة.	Teece (2007a) <i>Strategic Management Journal</i>
هي قدرة المؤسسة على تحديد والفهم والتكيف بهدف توليد واستغلال الخبرات الداخلية والخارجية للاستجابة لتغيرات المحيط.	Augier et Teece (2008) <i>Organization Studies</i>

التعريف	الدراسة
تشير إلى إمكانات المؤسسة للحل المنهجي للمشاكل، ميولها في تحديد الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب موجهة نحو السوق، وتغيير قاعدة مواردها.	Barreto (2010) <i>Journal of Management</i>
هي القدرات التي من خلالها يتمكن المديرين من بناء ودمج وإعادة تكوين الموارد والمهارات التنظيمية.	Dynamic managerial capabilities Adner et Helfat (2003) <i>Strategic Management Journal</i>
هي القدرة على بناء مهارات جديدة.	First form of dynamic capability Danneels (2008) <i>Strategic Management Journal</i>

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Altintas G, (2012), *Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique?*, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec, PP 8-9

كما يظهر في الجدول السابق، هناك تعدد في تعاريف القدرات الديناميكية، لكن معظمها يدور حول فكرة مشتركة هي الإشارة إلى أن القدرات الديناميكية تؤدي إلى إعادة تشكيل الموارد والمهارات، فهي إذن عبارة عن قدرة المؤسسة على التغيير.

المبحث الثاني: العناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

يتبين من العرض السابق أن القدرات الإبداعية للمؤسسة تمكّن من إدراك وتقييم التغيير البيئي، بالإضافة إلى تطوير المنتجات، أو خلق الجديد منها، وإيجاد الأسواق الجديدة،..... وهذا يتوقف على مقدرة المؤسسة على تتبع السوق والتكنولوجيا والبحث عن حلول جديدة في الإنتاج والعمليات تستهدف إحداث تغيير في المنتج وتطويره. هذه العناصر الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق ذلك تتمثل فيما يلي:

1. اليقظة التكنولوجية

يمكن اعتبار التكنولوجيا في معناها الواسع كتطبيق عملي للعلم على المنتج وأسلوب الإنتاج ويسمىها (أوكيل) إبداعا تكنولوجيا إذا كانت تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تمس مختلف المنتجات وأساليب الإنتاج¹. كما يشير مصطلح التكنولوجيا (التقنية والتفان) إلى مجموع المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصميم وتصنيع منتج أو عدة منتجات وإنشاء مشروع لهذا الغرض². ونظرا لأهمية عنصر اليقظة التكنولوجية في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، فإننا سنتطرق له كما يلي:

1. مفهوم اليقظة التكنولوجية: تجدر بنا الإشارة إلى أهمية كل من مفهوم اليقظة التكنولوجية وتحليل المحيط التكنولوجي حيث تمثل اليقظة التكنولوجية أداة المفضلة المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. فهي تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر دقة في اتخاذ قراراتها الخاصة بنموها التكنولوجي وتموقعها التكنو- تنافسي في السوق.

الشكل رقم (14) أدناه المصمم من طرف **Jakobiak** يبين مدى مساهمة ودور اليقظة التكنولوجية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتوجهات والخيارات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة³.

وتعرف بأنها "عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للمحيط متبوعة بعملية أخرى للبت للمعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات"⁴.

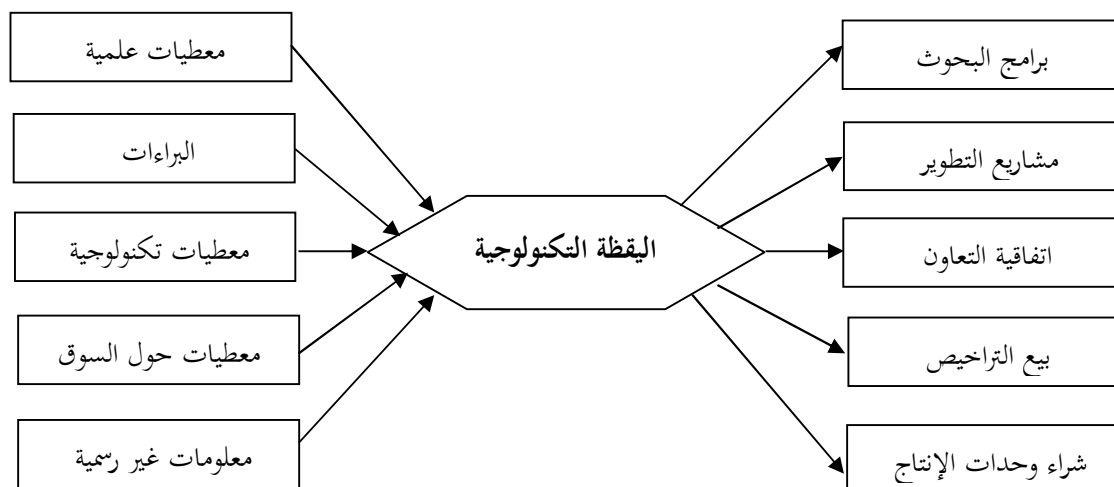
¹ مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، الجزائر، ص211

² داود سلمان جمال، اقتصاد المعرفة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص69

³ بركاني سمير، هشام بن حميدة، اليقظة التكنولوجية (محرك الإبداع التكنولوجي)، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 19/18 ماي 2011، ص5

⁴ أوكيل سعيد، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية والتطبيق (RIST))، مجلد 8، عدد 2، الجزائر، 1998، ص12

الشكل رقم (14): اليقظة التكنولوجية والقرارات الإستراتيجية



المصدر: بركاني سمير، بن حميدة هشام، اليقظة التكنولوجية (محرك الإبداع التكنولوجي)، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البيدة، الجزائر، 19/18 ماي 2011، ص 5

يحتاج نظام اليقظة التكنولوجي إلى كل المعلومات العلمية والتكنولوجية والمعلومات الغير رسمية وكذا معلومات حول الأسواق وبراءات الاختراع ليقوم بتصنيفيتها ومعالجتها وبعثها إلى المسؤولين من أجل استغلالها كدعامة للقرارات تخص: برامج للبحوث، مشاريع لتنمية المؤسسة، إبرام اتفاقيات تعاون أو شراكة بين المؤسسة وحلفائها، شراء تراخيص استغلال، أو شراء وحدات إنتاج¹.

أما بالنسبة لتحليل المحيط التكنولوجي فقد اهتمت معظم مناهج التحليل الإستراتيجي بتحليل التكنولوجيا التي أصبحت تمثل بعدا ثالثا بعد المنتج والسوق وأحد محددات الرأسمال غير المادي.

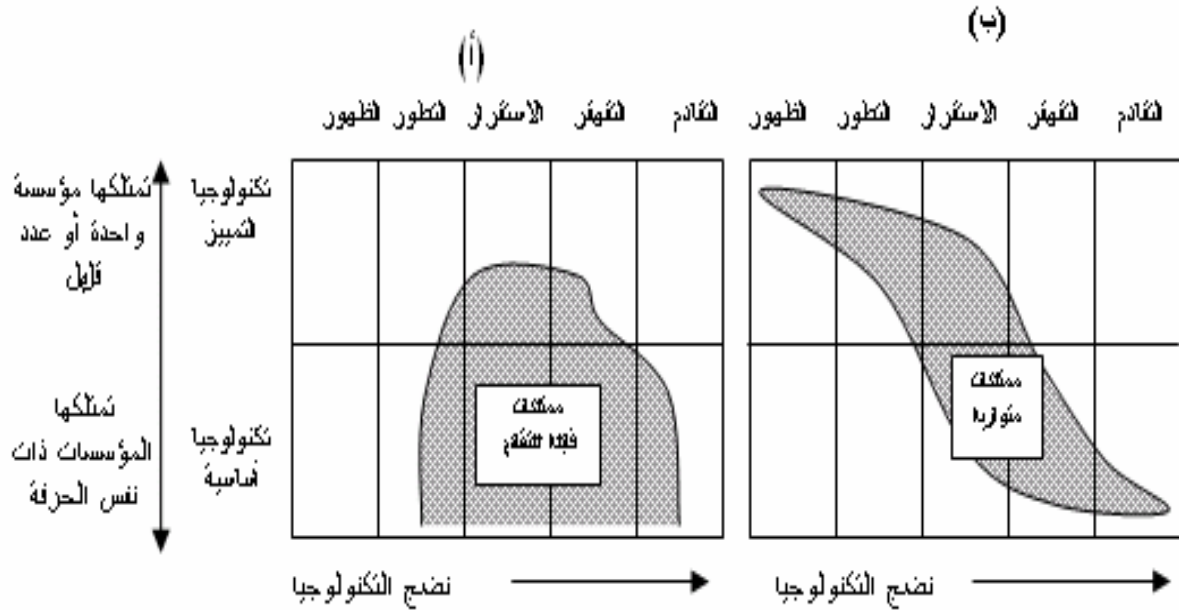
تهتم هذه المناهج بمجرد وتقييم التكنولوجيا، وكذلك توقع التطور المستقبلي لها. ففي ما يخص جرد التكنولوجيا أي تصنيفها وترتيبها يقدم مورينو Morin معيارين لذلك وهما مرحلة نضج التكنولوجيا (الظهور، التطور، الاستقرار، التقهقر والتقدم) ودرجة انتشار التكنولوجيا: أي نسبة امتلاك المؤسسات لهذه التكنولوجيا.

ويسمح الشكل رقم (15) من تجسيد هذين المعيارين حيث يوضح الشكل البياني (أ) على اليسار أن المؤسسة تملك تكنولوجيا مستقرة ومتقهرة مما لا يسمح لها بانتهاز الفرص وتعرض بالتالي لتهديد المؤسسات المنافسة. أما الشكل البياني (ب) على اليمين فيوضح أن المؤسسة متوازنة تكنولوجيا مما يجعل المؤسسة قادرة على التجديد التقني وإمكانية تحقيق إبداع تكنولوجي².

¹ بركاني سمير، بن حميدة هشام، المرجع السابق، ص 6

² مداح عرابي الحاج، المرجع السابق، ص 211

الشكل رقم (15): تقييم الموارد التكنولوجية للمؤسسة



المصدر: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، ص 212

2. أنواع التكنولوجيا: تنوع التكنولوجيا حسب:

1.2 حسب مراحل تطورها: تتمثل في:

- التكنولوجيا القاعدية: هي تكنولوجيا بسيطة (ممارسة وموجودة بالتساوي عند كل المنافسين) ولكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.
- التكنولوجيا المفتاحية: وهي التي تكون ممارستها من طرف بعض المنافسين. (التكلفة و/ أو الجودة).
- التكنولوجيا البارزة: هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور، هامشية (قابلة لأن تصبح تكنولوجيا مفتاحية).
- التكنولوجيا الجنينية: وهي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث وتمارس من طرف القليل من المؤسسات وهي خطيرة¹.

¹ داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية البلدان العربية، جامعة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2007، أنظر:

2.2. حسب درجة التحكم: تتمثل في:

- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية حيث تكون درجة التحكم فيها كثيرة.

- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق وتمتلكها مؤسسة صناعية واحدة أو عدد محدود وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين.

3.2. على أساس موضوعها: تتمثل في:

- تكنولوجيا المنتج: هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.
- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.
- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، كتسيير تدفقات الموارد.
- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الإعلام الآلي.
- تكنولوجيا المعلومات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات¹.

3. أشكال حصول المؤسسة على التكنولوجيا: حتى تبقى المؤسسة دائما في صورتها الإيجابية وللمحافظة على سمعتها في السوق وتفاديا لعدم الاستمرارية². يجب عليها إزالة التحيز ضد التكنولوجيا من الخارج، وشحذ قدرتها الاستيعابية *absorptive capacity* من خلال أنشطة التعلم وتراكم المهارات. وهذا قد يتطلب ترتيب تحالفات بين المؤسسات في مجال التعلم ورفع مستوى المهارات ذات الصلة³.

كما أن المؤسسة تتخذ عدة سياسات فعالة لحيازة التكنولوجيات الجديدة والإبداعات التكنولوجية التي تضمن إستمراريتها وبقائها وأشكال الحصول على التكنولوجيا تصنف بدلالة بعدين:

1.3. أحدهما يتمثل في الإدماج التام للأنشطة التي تهدف لحيازة التكنولوجيا اللازمة ذاتيا.

2.3. أو عليها حيازة التكنولوجيا من مصادر خارجية عن المؤسسة وفي كلتا الحالتين هناك إمكانيات متنوعة للحصول على التكنولوجيا منها:

¹ بلخضر نصيرة، بن حليمة هوارية، الإبداع التكنولوجي أساس نجاح الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 11/8 نوفمبر 2010، صص 6-7

² قرين علي، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص 80

³ Teece D, (2007), *explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprises performance*, Strategic Management Journal, Vol: 28, PP: 1319-1350, (without a country), P 1331

- **الإدماج الداخلي لوظيفة البحث والتطوير:** كوسيلة للحصول على التكنولوجيا وكمصدر لترقية الإبداع التكنولوجي وتحقيق منتجات جديدة.
- **عقود التعاون:** نظرا للتكاليف الباهظة للبحث والتطوير ونظرا لتعدد التكنولوجيات التي يجب استعمالها في المنتجات وطرائق الإنتاج الصناعي، كل هذه الظروف دفعت المؤسسات للتعاون فيما بينها لإيجاد أشكال جديدة للتكنولوجيات، ويتم ذلك بعقد اتفاق تعاون يقضي اقتسام التكاليف والأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيات.
- **شراء التراخيص:** يعتبر شراء أو استعمال التراخيص الطريق المباشر والأسرع للحصول على التكنولوجيا لاقتحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات وهذه طريقة أقل خطورة وأقل تكلفة. ويكون ذلك مفضلا لدى المؤسسات التي لا تتوفر على موارد مالية كافية لإدماج وظيفة البحث والتطوير داخليا.
- **شراء مؤسسات أخرى:** تلجأ المؤسسات أيضا من أجل الحصول على التكنولوجيا إلى شراء مؤسسات أخرى، وتعتبر هذه الطريقة أيضا سريعة لكسب الوقت ولاكتساب التكنولوجيا.
- **اعتماد البحث والتطوير الخارجي:** قد تفضل المؤسسة الحصول على التكنولوجيا بتكليف مؤسسات خاصة أو عمومية للبحث والتطوير، كأن تكلف مكاتب دراسات، مراكز بحث عمومية أو خاصة، مكاتب الاستشارات التقنية والجامعات لتبني مشاريع بحث تكنولوجي يخص المؤسسة¹.

II. البحث والتطوير

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) نشاط البحث والتطوير بأنه مجموع الأعمال المنهجية والإبداعية الهادفة إلى زيادة المعارف سواء معرفة الفرد أو ثقافة المؤسسة، والتي تستخدم في التطبيقات الجديدة. كما يعرفه هوشيار معروف بأنه: نشاط علمي تكنولوجي مؤسسي، يقوم على توجيه مخطط للإنفاق الاستثماري وفق معايير الجدوى التقنية والاقتصادية نحو تعزيز المعرفة العلمية بمختلف اختصاصاتها وربطها بوسائل الاختبار والتطبيق والإنتاج وذلك بما يضمن التطوير والابتكار، إضافة إلى الأفكار الأخرى الموجهة لتوليد أجهزة أو مواد أو أساليب أو منتجات جديدة أو محسنة لرفع الكفاءة الإنتاجية. نستنتج من التعريفين السابقين أن البحث والتطوير هو نشاط منظم للبحث عن حلول جديدة لمشاكل فنية في الإنتاج والعمليات، تستهدف إحداث تغيير في المنتج وتطويره للتأكد من صلاحيته الفعلية للعمل. على الرغم من استخدام الكثير لمصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم، إلا أنه يوجد فرق بين الاثنين حيث يتضمن نشاطين منفصلين هما:

¹ قرين علي، هبال عبد المالك، المرجع السابق، ص 81

- **البحث:** تعرفه الجمعية العامة للبحث العلمي والتقني الفرنسية (*DGRST*) بأنه: النشاط المنظم الهادف إلى اكتشاف معرفة علمية جديدة ومفيدة سواء كان بحثاً لذاته (بحث أساسي) أو لغرض وهدف علمي (بحث تطبيقي).

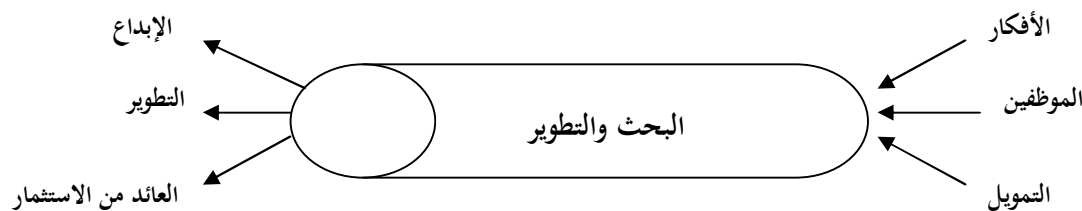
- **التطوير:** هو الاستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي أو للمعارف النظرية بواسطة تجربتها والتأكد من صلاحيتها الفنية قصد تصميم منتج جديد، تنظيم عملية أو التحسين الجوهرية لها مثل: لوحة القيادة، هيكل تنظيمي نموذجي.

بالتالي يقصد بالبحث والتطوير *Research and Development* النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج والعمليات. ويميز عادة بين نوعين من البحث: بحث أساسي وبحث تطبيقي أما التطوير فهو استخدام لنتائج البحث الأساسي منه والتطبيقي، من أجل إدخال تحسينات سواء في المنتجات أو في العمليات¹.

وعليه فإن نشاط البحث يتضمن كل الأنشطة المبدعة التي تهدف إلى توسيع المعارف والمفاهيم العملية، أما التطوير فيتضمن كل الأعمال المبدعة التي تهدف إلى استغلال نتائج البحث من إنتاج آلات، أو منتجات جديدة أو محسنة، وبنفس المعنى فيما يخص التطبيقات، العمليات أو الأنظمة الجديدة أو المحسنة.

ونظراً لأهميته فإن بعض الشركات تقوم بتشكيل العملية الإبداعية من خلال عملية البحث والتطوير، ويمكن تشبيه عملية البحث والتطوير بجهاز يتم فيه إدخال الأفكار الإبداعية من ناحية، ثم تظهر زيادة في أسهم السوق وعوائد الاستثمار عند إخراج المنتجات والخدمات الناجحة من الناحية الأخرى² (أنظر الشكل رقم (16)). لذلك يجب على المؤسسات التي تعتمد الإبداع أن تنفق بشكل كبير على *R & D* وتطور وتحمي الملكية الفكرية، ويجب أيضاً أن تولد وتنفذ الاحتياجات الابتكارات التنظيمية والإدارية التكميلية لتحقيق وإدامة القدرة على المنافسة³.

الشكل رقم (16): البحث والتطوير



المصدر: كوك بيتر، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، الطبعة الأولى، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 87

¹ رحيم حسين، المرجع السابق، ص 42

² كوك بيتر، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، الطبعة الأولى، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 86

³ Teece D, *Op-Cit*, P 1321

1. أنواع البحث والتطوير: ويتضمن نشاط البحث والتطوير أربعة أنواع رئيسية تتمثل في:
 - 1.1. البحث الأساسي: وهي البحوث التي تهتم بالحقائق والنظريات، أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة.
 - 2.1. البحوث التطبيقية: وهي البحوث الموجهة لحل مشكلات عملية تواجهها المؤسسات الكبيرة، لغرض إحداث تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات معينة.
 - 3.1. البحوث التطويرية: وهي الأنشطة التي توجه تقنية أو مجموعة من التقنيات نحو تحسين التصميم أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.
 - 4.1. البحوث المساعدة: أو بحوث تحسين المنتج وهي البحوث التي تسعى إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في أنماط البحوث المشار إليها أعلاه¹.
2. أهمية نشاط البحث والتطوير: يهتم *R & D* بالتفاعل مع بيئة المؤسسة من خلال توظيف إمكانياتها باتجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من المنتجات النافعة، هناك مجموعة من العوامل تستدعي الاهتمام بهذا النشاط تتمثل فيما يلي:
 - 1.2. الاحتفاظ بالموقع في السوق وتحسينه: لم يعد كافيا الإبقاء على المنتجات كما هي حتى تنجح المؤسسة في السوق، فالسوق يتسم بالتغير والتطور السريع، وعلى من يريد البقاء والنمو أن يهتم بتطوير ما يبيع ليوكب هذه التطورات، بل يسبقها كما أنه إلزامي للمؤسسة التي تعتمد إستراتيجية القيادة في السوق.
 - 2.2. معالجة مشاكل عمل يومية: قد يتعرض العمل اليومي لمشاكل تتطلب معالجتها بواسطة نشاط البحث والتطوير مثل نفاذ مادة أولية معينة في السوق، فيحتاج الأمر إلى إجراء بحث وتطوير لتحديد مادة بديلة، إلى غير ذلك من المشاكل التي يتعرض لها كل عمل وتستدعي معالجتها بالبحث والتطوير.
 - 3.2. التطوير المنظم للسلع والخدمات التي يقدمها: وهذا لا يمكن تحقيقه بدون الاهتمام بنشاط البحث والتطوير خاصة من يعمل في مجال تقني معقد أو سوق تنافسي كمراكز تصميم برامج الحاسوب وغيرهم ممن يريدون متابعة التطورات العلمية والتقنية والاستفادة منها.
 - 4.2. ابتكار واكتشاف سلع وخدمات جديدة: وهذا ما يحتاجه المبتكر الذي يحصل على براءة اختراع وأقام عمله للاستفادة منها، وهذا يحتاج للاستمرار بالبحث والتطوير للتوصل إلى ابتكارات جديدة.

¹ بروال بومدين، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 18/ 19 ماي 2011، ص ص 13-14

هذه الأمثلة تبين بوضوح أنه متى تم استكمال متطلبات عمل المؤسسة، يجب الاهتمام بنشاط البحث والتطوير. واستكمالا لهذا التحليل فقد أكدت الدراسة التي قام بها كلا من **Mairesse & Crépon** الفرق بين المؤسسات التي تقوم بنشاط البحث والتطوير والتي تعتبر هذا الأخير نشاطا ثانويا وأثر ذلك على زيادة الأداء وتحسين الإنتاجية¹.

3. دور وظيفة البحث والتطوير: سنحاول فيما يلي توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة البحث والتطوير في بعض المجالات والوظائف الأساسية داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث نجد أن نتائج البحوث والدراسات تتجسد بالنسبة ل:

1.3. مجال التسويق: في نتائج الدراسات والبحوث التي تهتم بالمستهلك سعيا لتحديد ما يجب أن ينتج؟، وما هي الكمية الواجب إنتاجها؟، وما هو ثمن البيع التنافسي؟، وما هي منافذ وأماكن البيع؟، وما هي الأسواق الممكنة؟ وما هي احتياجات المستهلكين؟، وما هي قيود التسويق الموجودة؟..، وعلى المؤسسة بأبحاثها ودراساتها أن تصل إلى معرفة دقيقة لرغبات المستهلكين وميولاتهم حتى تتمكن من إنتاج وتقديم ما يساعدهم ويلبي احتياجاتهم بأحسن صورة سعيا لكسبهم كمستهلكين دائمين.

2.3. مجال الإنتاج: في الإبداعات والابتكارات الجديدة أي إنتاج سلع جديدة أو في التجديدات والتحسينات المضافة على سلع موجودة، أي إدخال استعمالات جديدة على سلع موجودة، من ناحية زيادة فوائدها و/أو استخدامها و/أو تحسين مظهرها و/أو حجمها و/أو نموذجها و/أو شكلها و/أو تغليفها و/أو زيادة في المدى الزمني لاستخدامها، وكذلك تحقيق الاستخدام الأمثل لبواقي الإنتاج ومخلفاته...، ونعتقد أنه لن تتحقق كل هذه التحسينات المضافة على منتجات المؤسسة أو القدرة على إنتاج المنتج الجديد المبتكر أو استخدامات جديدة للبواقي والمخلفات، إلا بالمعرفة المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويراته، والمؤسسة مجبرة في محيطها الصعب على تدعيم قدراتها التنافسية وضمان مردود مجهوداتها بالاستمرار في إنجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

3.3. مجال المواد: في نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالمواد وكيفيات استخدامها وتطويرها، وهي تمكن من معرفة واكتشاف أكبر للمواد ومركباتها وخصائصها ونوعياتها واستخداماتها و...، كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها، والتحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة معناه القدرة على التحكم في الإنتاج كما ونوعا وتوقيتا، أي القدرة على إنتاج سلع جديدة و/أو إدخال تحسينات على سلع موجودة مع الاستغلال الأمثل للمواد وقدرة توفرها بالكميات اللازمة وبالتكلفة المناسبة، أي تحقيق ميزة تنافسية جدية في مجال المواد وهذا ما يعتبر أيضا من أسس تحقيق تنافسية المؤسسة.

¹ قميحة فيصل، زموري كمال، بعض الأعمال الإبتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات

الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 18/19 ماي 2011، ص 4-5

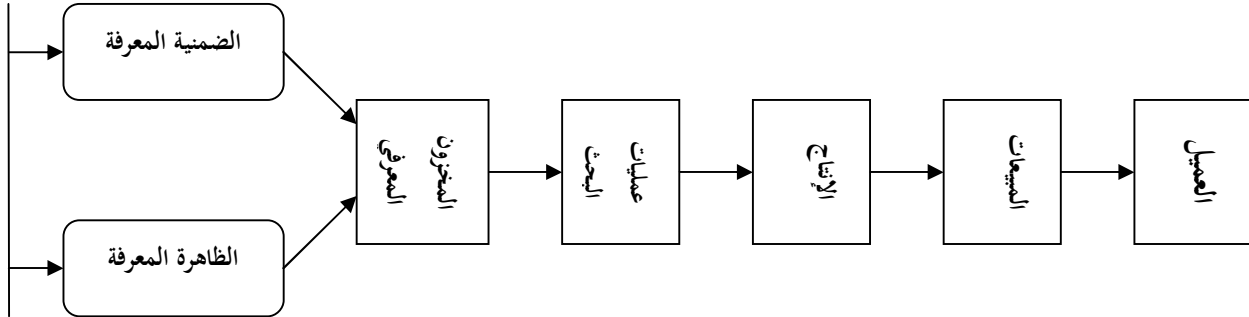
4.3. التجهيزات وعمليات الصنع: في نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق إنجاز عمليات الإنتاج وفي خصائص الآلات والمعدات المستخدمة... إن إنتاج المعرفة حول التجهيزات وعمليات الصنع داخل المؤسسة يقوم على التجارب الميدانية والمخبرية على مختلف مراحل العمليات الإنتاجية، وعلى المناهج والطرق الفنية وعلى الآلات والأدوات المستخدمة... وتتجسد المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات، بما يحقق الأمثلة في الإنتاج والعمليات وعقلنة التصرف والاستخدام لكل ما هو متاح، وللتأكيد نشير أنه يجب مراعاة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة في إنجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

5.3. مناهج وطرق التسيير: في نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق التسيير الإداري وفي طرق ومناهج التنظيم العقلاني للعمل، وفي طرق ومناهج رفع كفاءة العامل البشري، وفي طرق ومناهج التفكير الديناميكي للمسير، وفي طرق ومناهج تدعيم المهارات وفي طرق ومناهج توفير القيادة المناسبة المتحكمة وفي مختلف سياسات الأجور والمكافآت، وفي مختلف طرق ومناهج التحفيز وإشراك العمال، وفي طرق ومناهج الابتكار والاجتهاد والتعاون، وفي طرق ومناهج التعليم والتثقيف والتدريب والرسكلة... والمعرفة المنتجة في هذا المجال تتجسد في توفير المناخ العملي المناسب وإيجاد المسير الكفء الرشيد الديناميكي والعامل المتكامل والمتوازن القادر على تحمل مسؤولياته في الشغل زيادة على استعداده النفسي للعمل الجماعي والتطوع الذاتي¹. وكما يبين الشكل رقم (17) مخزوننا معرفيا يتم تعزيزه باستمرار، من خلال عمليات البحث والتطوير التي تقوم بها المنظمة مباشرة أو من خلال مؤسسات استشارية خارجية، بما ينعكس إيجابا على أساليب ونوعية إنتاج السلع والخدمات التي يتم تسويقها بشكل يرضي العملاء و ينعكس برحمة جيدة للمنظمة².

¹ عرابة الحاج، تمجددين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007، ص 13-14

² القريوتي محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية (المفهوم والأساليب والاستراتيجيات)، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 16/15 مارس 2005، ص12

الشكل رقم (17): إطار لعملية المعرفة



المصدر: القريوتي محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية (المفهوم والأساليب والاستراتيجيات)، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن 16/15 مارس 2005، ص 13

III. التوجه نحو السوق

تبعاً لدراسة (GÜL, Sen Akman, Cengiz Yilmaz, 2008) الذين وضحا أهم العوامل التي تؤثر في القدرات الإبداعية في معظم المؤسسات، مثل توجه السوق، والتوجه التكنولوجي وإستراتيجية الإبداع من خلال دراسة تحليلية لصناعة البرمجيات التركيبية. وبناء على ما تقدم من أفكار سنعمد التوجه نحو السوق كأحد العناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

حيث يعتبر التوجه نحو السوق أو ما يعرف بـ"التوجه بالسوق" من المفاهيم التي ازدياد اهتمام الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة بتحليل ودراسة هذا المفهوم، ولما له من دور وأثر مهمين فيما يتعلق بتطوير وابتكار المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية. لكن بالرغم من تعدد وجهات النظر هناك إجماع بين العديد من الأكاديميين على أهمية دراسة كل من جاوورسكي وكوهلي (Jaworski & Kohli, 1990) ونارفر وسلاتر (Narver & Slater, 1990) واعتبارها من الدراسات الأساسية والتي لها السبق في تقديم تعريفين مختلفين، وفي نفس الوقت متكاملين، كل تعريف ينطلق من منظور خاص كما يلي:

1. المنظور السلوكي للتوجه نحو السوق: استناداً إلى العديد من الدراسات الميدانية التي أجراها كل من (Jaworski & Kohli) في الولايات المتحدة الأمريكية على مئات الإطارات المسيرة للشركات عرفا التوجه بالسوق على أساس أنه مجموعة من السلوكيات التنظيمية المتخصصة "بسيروية المعلومات (information-processing) بمعنى توليد وجمع المعلومات من طرف المنظمة حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم توزيعها على مختلف أقسام المنظمة، ثم استجابة ورد المنظمة على هذه المعلومات".

2. المنظور الثقافي للتوجه نحو السوق: أما بالنسبة لكل من (Narver & Slater, 1990) فقد قدما تعريفا مختلفا عن سابقيهما، على أساس أن التوجه بالسوق هو "سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية، لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة". كما بينا أن مفهوم التوجه بالسوق يتكون من ثلاثة أبعاد هي: التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التنسيق والربط بين الوظائف أو الأقسام الإدارية في المؤسسة¹.

حيث أن توجه المؤسسات نحو السوق يكون عالي من خلال قدرتها على تحسس السوق وإقامة علاقة مع الزبائن. فالمؤسسات المتوجهة نحو السوق تمتلك حس سوق عالي وعلاقة قوية مع زبائنها². وتشير القدرة على تحسس السوق إلى قدرة المنشأة على فهم السوق ومعرفة احتياجات الزبائن. هذه القدرة في غاية الأهمية لمنشأة تسير بدفع السوق لأنها تمكنها من رصد ومتابعة التحولات التي تحصل في حاجات المستهلكين وفي الظروف التنافسية والتكنولوجية، كما تمكنها من التجاوب مع هذه التحولات باتخاذ الإجراءات المطلوبة لخدمة الزبائن بشكل أفضل.

تتمثل القدرة على تحسس السوق في مهارة تحصيل المعرفة من/وعن السوق، لاسيما الزبائن والمنافسين والتكنولوجيا، وقراءتها وتخزينها في الذاكرة التنظيمية على نحو يسهل الوصول إليها بسرعة. ويشمل تحسس السوق، إضافة إلى الزبائن، مهارات رصد ومتابعة التطورات في البيئة التكنولوجية أو ما سماه كوهين وليفينثال (Cohen & Levinthal, 1990) "القدرة الاستيعابية"³.

بالتالي مفهوم التوجه نحو السوق يشير إلى الثقافة التنظيمية التي تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من أجل الوصول إلى أفضل قيمة مقدمة للعملاء من قبل قطاع العمل. كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من السلوكيات المرتبطة باكتساب وجمع ومعالجة معلومات السوق والتي تتمثل في:

1.2. التوجه بالعملاء: إن أهم العناصر التي ترتبط بمفهوم التوجه نحو السوق هو التوجه بالعملاء للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر وقد عرف التوجه بالعملاء على أنه مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح. وعند قياس المتغير الخاص بالتوجه نحو العميل يمكن التركيز على الأبعاد التالية: تفهم احتياجات العميل، تنظيم الاجتماعات الدورية للعملاء المهمين والأخذ بأرائهم ورؤيهم، المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد، تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.

¹ حمزاوي شريف، بلكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 12/ 12 ماي 2010، صص 2-3

² George S. D, (1994), *the capabilities of market driven organizations*, journal of marketing, Vol: 58, October, PP: 37-52, (without a country), PP 38-41

³ حمزاوي شريف، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز (إطار نظري وفرضيات بحثية)، مجلة التواصل، عدد 24، الجزائر، جوان 2009، صص 19-22

2.2. التوجه بالمنافسين: يقصد بالتوجه نحو المنافسين على أنه جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين العاملين في قطاع الصناعة، نقاط القوة والضعف لديهم، وحول قدراتهم وإمكانياتهم المادية والبشرية، ومستوى الخدمات التي يقدموها ومخططاتهم الحالية والمستقبلية.

3.2. التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة: وهي تضافر جهود العاملين في كافة مستويات العمل من أجل خلق قيمه عليا ومستمرة للعملاء ويمكن التركيز على الأبعاد التالية وهي: درجة توزيع المعلومات السوقية عبر مناطق نشاطات المؤسسات على المستوى المحلي والإقليمي، مدى توافق نشاطات التسويق مع نشاطات العمل الأخرى، تطوير الالتزام الفردي للموظفين نحو مؤسساتهم التي يعملونها.

3. سلوكيات المنظمات المتوجهة نحو السوق: تتمثل في:

1.3. سرعة الاستجابة: وهي عملية استخدام المعلومات التي تم توليدها وجمعها من أجل خلق قيمة للخدمات التي تقدمها وإيصالها للعميل ويمكن التركيز على الأبعاد التالية وهي: المناطق السوقية المخدومة، مواصفات المنتجات والخدمات المقدمة، نشاطات الدعاية والإعلان، البحث والتطوير.

2.3. توليد وإنتاج المعلومات: وهي قدرة قطاع العمل على توليد المعلومات الاستخباراتية حول كل من العملاء والمنافسين. والتركيز على الأبعاد التالية: قسم بحوث التسويق، قواعد البيانات.

3.3. توزيع المعلومات: وهي عملية توزيع المعلومات التي تم توليدها على أقسام المؤسسة ويمكن التركيز على الأبعاد التالية: الاجتماعات الدورية، المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية، تبادل المعلومات.¹

¹ غازي ساعاتي عبد الإله سيف الدين، تركي أمين شاكر، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، عدد 10، الجزائر، 2012، ص ص343-344 (بتصرف)

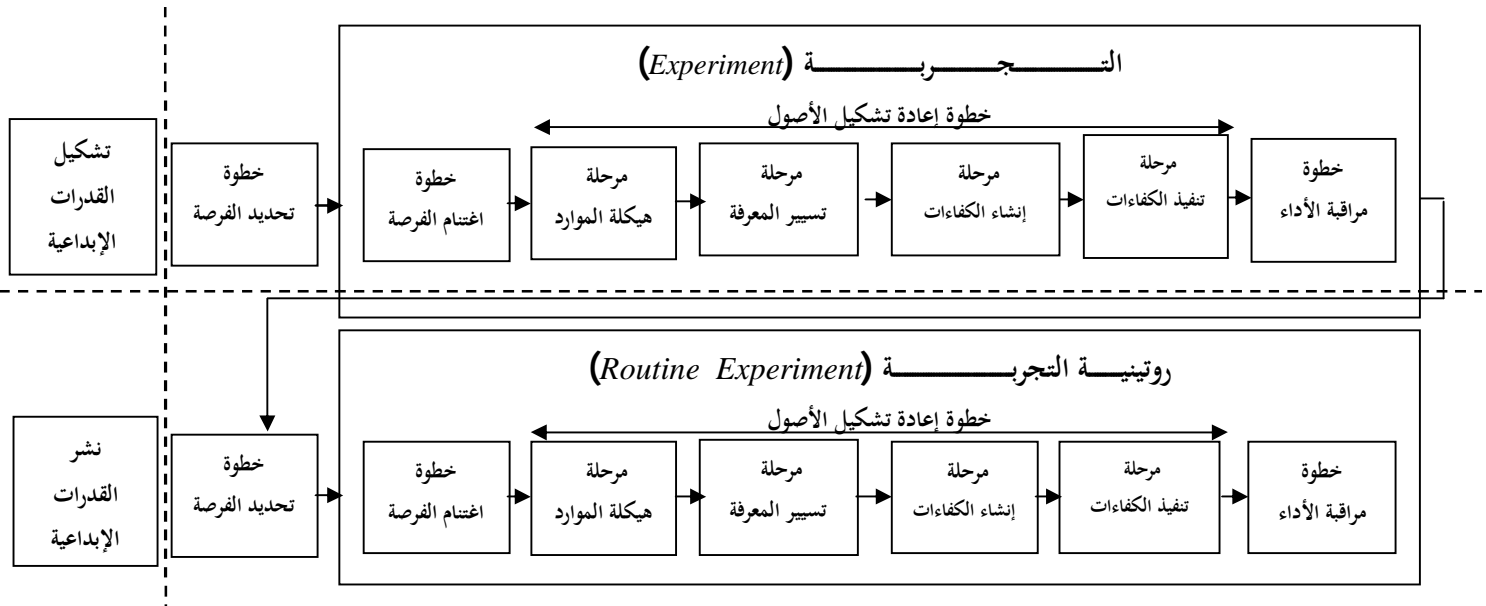
المبحث الثالث: تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة

إن السياق السابق الذكر لمتطلبات وعناصر تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة يشير إلى أن تشكيل هذه الأخيرة يمر بخطوات معينة. في المقابل، إن المتتبع لموضوع القدرات الإبداعية للمؤسسة يجد نقص واضح في الدراسات التي توضح الخطوات التي تعتمدها المؤسسات لتشكيل قدراتها الإبداعية، لذلك ولتحديد خطوات تشكيل القدرات الإبداعية اعتمدنا على استخلاص هذه الخطوات من خلال إسقاط خطوات تشكيل القدرات الديناميكية على القدرات الإبداعية وذلك بالأخذ بالحسبان أن القدرات الإبداعية ما هي إلا قدرات ديناميكية وبالاعتماد على القراءات بخصوص القدرات الإبداعية والاستشارات بخصوص الفكرة، وتبعاً لذلك فإننا سنعتمد الخطوات الآتية: تحديد (وخلق) الفرص، اغتنام الفرص وإعادة تكوين الموارد (الأصول) وخطوة مراقبة الأداء كما هو موضح في الشكل رقم (18). وفيما يلي سنتطرق لكل من خطوات ومراحل تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة على النحو الآتي:

1. تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

بناءً على إسهامات كل من (Teece, 2007) و (Gulsun, 2012) في تحديد خطوات تشكيل ونشر القدرات الديناميكية فإننا اعتمدنا هذه الخطوات في عملية تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، والمتمثلة في:

الشكل رقم (18): تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Altintas G, (2012), *L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de Voyageurs du Monde*, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec, P 19

1. خطوة تحديد الفرصة: إن تحسس و/أو تشكيل الفرص الجديدة يشير إلى المسح *scanning*، كما أن الاستثمار في أنشطة البحث والميادين المتصلة بما غالباً ما تكون مكمل ضروري لهذا النشاط. حيث يتم الحصول والكشف عن الفرص من قبل المؤسسة من خلال:

أولاً: كما أكد (Kirzner, 1973) من خلال الوصول إلى المعلومات الموجودة.

ثانياً: المعلومات الجديدة والمعارف الجديدة (الخارجية أو داخلية) يمكن أيضاً أن يخلق الفرص.

ولتحديد وصياغة الفرص يجب على المؤسسات أن تبحث باستمرار، واستكشاف التكنولوجيا والأسواق سواء (المحلية أو العالمية) هذا النشاط لا يقتصر على الاستثمار في نشاط البحث وتحري احتياجات العملاء والإمكانيات التكنولوجية، بل ينطوي كذلك على فهم الطلب الكامن، تطور الصناعة والأسواق، الموردن المحتملين وردود المنافسين. كما يمكن

للمؤسسات أن تفتح فرصاً تكنولوجية (من خلال الخوض في *R & D* ومن خلال الاستفادة من بحوث غيرها)¹.

حيث تشير الفرص إلى الوقائع الموجودة في مكان أو قطاع معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج - إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح - فوائد مادية وغير مادية لمنظمة الأعمال. إن محددات الفرص هي الزمان والمكان والفعل الصحيح القادر على استثمار الفرصة والتقاطها قبل أن تكون في متناول تأثير المنظمات الأخرى الموجودة في السوق. فالفرص في ميدان الأعمال لا تولد من فراغ وإنما تظهر في ضوء تغييرات في أوضاع الأسواق والتكنولوجيا، أي ظهور أسواق جديدة أو إمكانية تطوير تكنولوجيا جديدة وتطبيقها وتصنيع منتجات وخدمات ذات نوعية عالية. هنا لا بد أن نشير إلى أن المنظمات الكبيرة لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال، بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصص موارد ضخمة لخلق الفرصة واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة على امتلاكها من خلال الدخول بتكنولوجيا جديدة إلى السوق.

ومن الأمثلة المعروفة على سعي الشركات الصناعية الكبرى من أجل خلق الفرصة أو البحث عنها هو المورد الضخمة التي خصصتها شركة Hitachi لـ (80) باحث متفرغ للدراسة والتطوير والبحث في مجال البيوتكنولوجيا *Bio-technology* لكي تحل محل محل المايكرو إلكترونيك في عدة تطبيقات ولفترة طويلة ومن أجل تقوية موقع هذه الشركة من خلال الاستفادة الكاملة من مزايا الإبداع التكنولوجي².

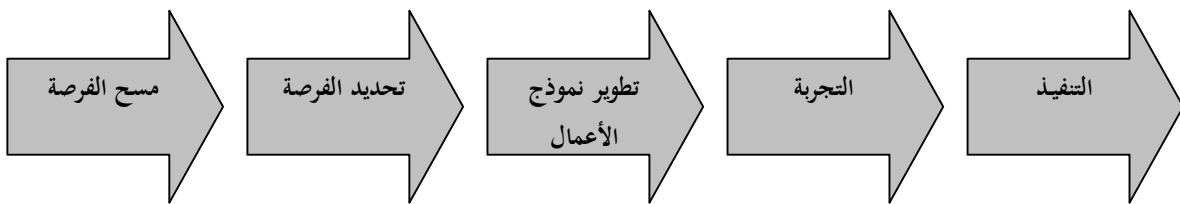
¹ Teece D, *Op-Cit*, P 1322

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص108

2. خطوة اغتنام الفرصة: اغتنام الفرصة يتطلب تطوير منتجات جديدة، والعمليات أو الخدمات. كما يجب على المنظمة صياغة الأجوبة المتعلقة بالاستثمارات وخيارات نموذج الأعمال التي ينبغي أن تساعد على تحديد إستراتيجية المؤسسة¹. كما أن معالجة الفرص تنطوي على الحفاظ وتحسين الكفاءات التكنولوجية والأصول التكميلية *complementary assets* وعندما تحين الفرصة، يجب الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا معينة والتصاميم الأكثر احتمالاً التي تحقق قبولاً في السوق. قد يستدعي اغتنام الفرص من المؤسسة تصميم نماذج الأعمال جديدة، حيث يعتبر استبدال نماذج الأعمال أمر أساسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة.

فنموذج الأعمال *the business model* يشمل الخيارات التكنولوجية، خيارات قطاعات السوق المستهدفة والخيارات المالية، والخيارات فيما يتعلق باستراتيجيات المبيعات، مشاريع مقابل الترخيص... الخ. وظيفته تحديد التقنيات المناسبة والميزات، وتحديد شرائح السوق المستهدفة، وتحديد هيكل سلسلة القيمة، وتقدير هيكل التكاليف والأرباح المحتملة. باختصار يشير نموذج الأعمال إلى الخطة التنظيمية والمالية *Organizational and financial*. فهذا النموذج يضع الافتراضات حول السلوك بخصوص الإيرادات والتكاليف، والعملاء. مع ذلك، فإن فرص النجاح تكون أكبر إذا قامت المؤسسات ب: (1) تحليل البدائل المتعددة، (2) يكون لديها فهم عميق لاحتياجات الزبائن، (3) تحليل سلسلة القيمة، (4) اعتماد الحياض أو الارتباط بتصور فعال للقرارات للاستعانة بمصادر خارجية. كذلك على المؤسسة أن تستعمل أدوات مفيدة تشمل أبحاث السوق *market research*². نلخص المعلومات السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): تحديد واغتنام الفرص



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Kuhna J S and Marsick V J, (2005), *Action learning for strategic innovation in mature organizations: key cognitive, design and contextual considerations*, Action Learning: Research and Practice, Vol: 2, N° 1, PP: 27–48, (without a country), P 36

¹ Altintas G, *L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de Voyageurs du Monde*, Op-Cit, P 7

² Teece D, *Op-Cit*, P P 1326-1330

من الشكل السابق نلاحظ بأن المؤسسة تتبع مراحل معينة من أجل استغلال الفرص السانحة بحيث تبدأ بمرحلة مسح البيئة من أجل الوصول إلى الفرص ومن ثم تقوم بتحديد الفرص التي تريد أن تغتنيها، لتمر بمرحلة تطوير نموذج الأعمال الذي يمكنها من اغتنام الفرصة، بعدها تخوض المؤسسة في التجربة التي جندت من أجلها إمكانات مادية وبشرية. لتصل المؤسسة في الأخير إلى مرحلة تنفيذ مخطتها الذي وضعته لأجل اغتنام الفرصة التي حددتها وجندت لأجلها إمكانات كبيرة وذلك من خلال تكييف العمليات أو تطوير أو تجديد منتجاتها و/أو خدماتها التي نشرحها فيما يلي:

1.2. تطوير المنتج: تترجم عملية تطوير المنتج متطلبات الزبون إلى تحسينات مستمرة في تصاميم المنتجات القائمة، وأفكار أخرى جديدة تصمم بحيث لا تعكس تصور الزبون لتلك المتطلبات فحسب، إنما تحاول أيضا أن تبتكر ما هو أبعد من توقعات الزبون وتطلعات المنافسين. وتتألف عملية تطوير المنتج من المراحل الأربعة الآتية:

2.2. نشوء الفكرة (Idea Generation): وذلك من مصادر داخلية عدة منها مختبرات البحث والتطوير، وأخرى خارجية مثل المجهزين والموزعين والابتكارات والاختراعات الجديدة، وكذلك الزبائن.

3.2. الغرلة والتحليل الاقتصادي (Screening & Economic Analysis): تستبعد الأفكار غير محتملة النجاح، إما لكونها لا تتلائم ورسالة المنظمة أو لضعف انسجامها مع نتائج دراسات الجدوى التسويقية والفنية والاقتصادية إلى جانب الاعتبارات البيئية والأخلاقية.

4.2. التصميم الأولي والاختبار (Preliminary Design & Testing): تحدد مواصفات المواد والأجزاء المكونة، إلى جانب معالم المنتج الوظيفية والجمالية، ثم تبنى وتختبر وتحلل خصائص التصميم الأولي عبر أنموذج تجريبي وتحت ظروف إنتاج وتسويق فعلية محددة، قبل الإقرار النهائي للتصميم.

5.2. التصميم النهائي (Final Design): تعالج مشاكل التصميم الأولي وصولا إلى الهيئة النهائية، ومن ثم تخصص الموارد اللازمة للإنتاج، إما يباشر التسويق بحملته الترويجية من أجل تهيئة السوق المستهدفة لتقبل المنتج الجديد.

تعكس الخطوات الأربعة الطريقة التقليدية المتعاقبة لعملية تطوير المنتج، التي استبدلت بمفهوم الهندسة المتزامنة *Concurrent Engineering* أو المتوازية *Parallel* أو المتواقتة *Simultaneous* بوصفها مدخلا "تعاونيا" لتطوير المنتج، تشترك فيه جميع الأنشطة ذات العلاقة، منها التصميم والتصنيع والتسويق والتدبير والمالية في الوقت نفسه، لتأمين إنجاز متطلبات التصميم وضمان القابلية على الإنتاج والتسويق والتمويل، بما يؤمن معالجة مبكرة للمشاكل وبكلفة أقل ونوعية أعلى ووقت انتظار أقصر.

6.2. تطوير العملية: يشمل تطوير العملية استخدام وتطوير إجراءات وتطبيقات وآلات جديدة لتحسين طريقة إنجاز الأنشطة، كاستخدام تصميم جديد للمصنع يخفض مخزون *-WIP-* أو تطوير أساليب تجميع جديدة أو تحسين أنظمة رقابة المخزون وبهذا يهدف تطوير العملية إلى تطوير ما مستخدم من تقنية كالأجراءات والأساليب والتطبيقات والآلات أو استخدام أخرى جديدة، داعماً "أنشطة معينة، فيما يدعم تطوير المنتج مجمل الأنشطة"¹.

3. خطوة إعادة تشكيل الأصول: تعديل الموارد والكفاءات عرف دراسات عديدة لكن نموذج (Sirmon et al, 2007) هو الأكثر ملائمة لهذه الدراسة حيث أنه يعتبر إدارة الموارد عملية من ثلاث مراحل: هيكلية الموارد وإنشاء الكفاءات وتنفيذ الكفاءات. وقد أضافت **Gulsun Altintas** إلى هذه المراحل الثلاث مرحلة إدارة المعرفة وذلك باعتمادها على مقالة (Teece, 2007). وهكذا، فقد أصبحت عملية إعادة تشكيل الأصول تنطوي على كل من هيكلية الموارد، وإدارة المعرفة، وإنشاء الكفاءات وتنفيذ الكفاءات.

1.3. هيكلية الموارد: تسمح هيكلية الموارد للمؤسسة بتوجيه الموارد لاستغلال الفرصة². حيث أنها تشير للقدرة على توجيه الموارد بالشكل الصحيح والفعال وهو أمر حاسم لنجاح الإبداع، لأن المنظمات المبدعة قادرة على رفع، مزج وإعادة مزج المعرفة والموارد، التكنولوجيا والمنتجات في الأسواق المختلفة، فهي قادرة تتقنها القليل من المؤسسات. وحسب الرئيس التنفيذي لشركة بفايزر *Pfizer*، وليام جيم ستير **William C. Steere**، فإن قدرة مؤسسته على المنافسة بالمنتجات الجديدة "تعتمد بشكل حاسم على قدرتها على دمج وإعادة هيكلية مواردها في مجالات مختلفة"، كما أن الإدارة الفعالة للموارد تساعد على زيادة عدد مبادرات الإبداع وتحسن من احتمال تحفيز الإبداع³، فإدارة الموارد عبارة عن "عملية هيكلية حافظة موارد المؤسسة لبناء القدرات، ورفع *leveraging* هذه القدرات". حيث أن:

- هيكلية حافظة الموارد فهي تتضمن استعمال عمليات (مثل: الاكتساب *(acquiring)*، التراكم *(accumulating)*، التخلي *(divesting)* للحصول على الموارد التي ستستخدمها المؤسسة في تحقيق غاياتها.

- الحزمة *bundling* تتضمن عمليات (الاستقرار *stabilizing*، الإثراء *enriching*، الريادة *pioneering*) تستعمل لدمج الموارد لتشكيل القدرات.

- الرفع *Leveraging* وهو يتضمن مجموعة عمليات (مثل: النقل *mobilizing*، التنسيق *coordinating*، والنشر *deploying*) تستعمل لاستغلال القدرات لأخذ الفرصة المميزة في السوق. حيث أن الهدف من الرفع هو استعمال القدرات لخلق قيمة للزبائن الحاليين والجدد.

¹ عبد الهادي آلفيحيان المعموري إيثار، المرجع السابق، ص ص 69-70

² Altintas G, *L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de Voyageurs du Monde, Op-Cit*, PP 8-19

³ Lawson B, Samson D, *Op-Cit*, P 390

إن إدارة الموارد مهمة لأجل خلق القيمة لأن استعمال الموارد هو بدرجة من الأهمية كامتلاكها أو حيازتها. كذلك عملية إدارة موارد المؤسسة يمكن أن تنتج مخرجات مختلفة للمؤسسات تمتلك موارد مماثلة لمواجهة محيط مماثل. المؤسسة يجب أن تمتلك موارد لتحويلها إلى قدرات¹. نلخص عملية إدارة الموارد ومميزاتها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): عمليات إدارة الموارد ومميزاتها

التعريف	مكوناتها
- تعني إدارة حافظة موارد المؤسسة.	- الهيكلة <i>Structuring</i>
- عملية شراء (اقتناء) الموارد.	- الاكتساب <i>Acquiring</i>
- عملية تطوير الموارد الداخلية.	- التراكم <i>Accumulating</i>
- عملية فصل مراقبة موارد المؤسسة.	- التخلي <i>Divesting</i>
- تشير إلى توحيد موارد المؤسسة لإنشاء أو تغيير القدرات.	- الحزمة <i>Bundling</i>
- عملية إدخال تحسينات قليلة للقدرات الحالية.	- الاستقرار <i>Stabilizing</i>
- عملية توسيع قدرات حالية.	- الإثراء <i>Enriching</i>
- عملية إنشاء قدرات جديدة من خلالها تصل المؤسسة للمنافسة.	- الريادة <i>Pioneering</i>
- تشير إلى تطبيق قدرات المؤسسة لخلق قيمة للزبائن وتحقيق الربح.	- الرفع <i>Leveraging</i>
- عملية تحديد القدرات اللازمة لدعم تشكيل القدرة اللازمة لاستغلال الفرص في السوق.	- النقل <i>Mobilizing</i>
- عملية دمج قدرات معينة في فعالية تشكيل قدرة فعالة.	- التنسيق <i>Coordinating</i>
- عملية الاستعمال المادي لقدرة التشكيل لدعم اختيار إستراتيجية الرفع، التي تتضمن موارد إستراتيجية، فرص سوق إستراتيجية، إستراتيجية مقاولانية.	- النشر <i>Deploying</i>

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Sirmon D G et al, (2007), *managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box*, Academy of Management Review, Vol: 32, N° 1, PP 273–292, January, (without a country), P 277

2.3. مرحلة إدارة المعرفة: KM عملية تمر بمراحل متعددة، وتحويل المدخلات (المعلومات) التي تحصل عليها المنظمة من مصادر خارجية أو داخلية إلى معرفة، ثم المشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها، ثم استرجاعها للتطبيق وإعادة التطبيق ... وهذه العمليات تتابعية ومتكاملة فيما بينها. وحدد (Gupta & Daniel) المراحل في:

- قيام المنظمة الجادة بتطوير هياكل وعمليات وجهود متكاملة لاكتساب المعرفة، من داخل أو خارج المنظمة.
- تعاون أفرادها لتحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة، وبما يجعلهم ذوي خلفيات وخبرات متنوعة، ويعتمدون طرق مختلفة لأداء الأشياء، واعتمادها كآليات إستراتيجية أهداف المنظمة، وتوليد معارف جديدة باستمرار.

¹ Sirmon D G et al, (2007), *managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box*, Academy of Management Review, Vol: 32, N°1, January, PP: 273–292, (without a country), PP 273-275

- غربة المنظمة للمعارف، واختيار المنطقي منها والقابل للتطبيق، وبما يحقق لها أهدافها ثم الميزة التنافسية، عبر قيام فريق عمل متخصص بعملية التقييم والغربة، وتوفير المستلزمات التقنية والبشرية لتقرير المعرفة الأفضل.
- نشر المعرفة (الترويج لها)، بتغيير ثقافة المنظمة، وتسهيل الاتصالات داخل المنظمة، وتوظيفها في صنع القرارات المنظمة.
- تحقيق ميزة تنافسية باستخدام المعرفة (تطبيقها) بالشكل الأفضل¹.

ويبين (Duffy) أن إدارة المعرفة تدعم الجهود للإستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وتّوج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسّن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إسناد وتعزيز الإبداع².

3.3. مرحلة إنشاء الكفاءات: إنشاء الكفاءات هو نتيجة تنسيق المعارف المكتسبة حديثا، حيث يمكن الجمع بين هذه الكفاءات المنشئة وكفاءات أخرى وذلك بهدف إنشاء كفاءات جديدة تسمح باستغلال الفرصة³.

4.3. مرحلة تنفيذ الكفاءات: نقصد به تنفيذ الأنشطة اللازمة لاستغلال الفرصة⁴.

4. خطوة مراقبة الأداء: الهدف من هذه المرحلة هو قياس النتائج التي توصلت إليها المؤسسة من خلال محاولة استغلال فرصة ما وتقييم الأفعال والجهود التي قامت بها المؤسسة لاستغلال هذه الفرصة، بهدف التعرف على إمكانية معاودة مثل هذه المحاولة في استغلال فرصة مماثلة.

II. نشر القدرات الإبداعية للمؤسسة

ما نلاحظه أن تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ينطوي على أربعة خطوات أساسية تتمثل في خطوة تحديد الفرصة، خطوة إغتنام الفرصة، خطوة إعادة تشكيل الأصول والتي تنقسم إلى عدة مراحل وأخيرا خطوة مراقبة الأداء، هذه الأخيرة تعتبر خطوة مهمة ترتبط بالتطبيق الجديد للقدرات الإبداعية للمؤسسة، الذي يعرف بنشر القدرات الإبداعية. حيث أن خطوة مراقبة الأداء هي لحظة التقييم التي انطلقا منها ينظر المدراء (المسيرين) للتجربة إذا ما كانت ناجحة عندها سوف ينظر للعمل بها من جديد. ويتميز نشر القدرات الإبداعية للمؤسسة بروتينية التجربة الناجحة بحيث يتضمن نشر القدرات الإبداعية نفس خطوات تشكيلها.

¹ مطلق الدوري زكريا، العزاوي بشرى هاشم محمد، المرجع السابق، ص ص 12-13

² جمعة درويش مروان، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26/27 أفريل 2006، ص12

³ Altintas G, *Op-Cit*, P 20

⁴ Brillman J, (2003), *les meilleures pratiques de management*, 4^{eme} edition, édition organisation, Paris, P 445

لدراسة نشر القدرات الإبداعية للمؤسسة، نعتمد على مقالة (Teece, 2007) و (Gulsun, 2012) كما اعتمدنهما من قبل في حالة تجسيد خطوات ومراحل تشكيل القدرات الإبداعية، بحيث نجد أنها تتكون من نفس الخطوات. فنشر القدرات الإبداعية يحتوي على ثلاثة خطوات هي: خطوة تحديد فرصة، وخطوة اغتنام الفرصة وخطوة إعادة تشكيل الأصول. ونفسر اختيارنا لهذا نموذج في كلتا الحالتين نظرا لأنه الوحيد لحد الآن والأكثر شمولاً لمختلف الخطوات، من حيث أنه يحدد مراحل ما قبل إعادة تشكيل الموارد¹.

في الأخير لا بد أن نشير إلى أنه يتم تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة وفقا للتصورات الإدارية لدينامكية المحيط، حيث يعتبر المستوى الأعلى هو المسؤول عن قرار تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة في حين يعتبر المستوى الأدنى المسؤول عن تنفيذها².

¹ Altintas G, *Op-Cit*, PP 7-20

² Ambrosini V, et al, *Op-Cit*, PP 4-18

خلاصة الفصل الأول

مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة عبارة عن قدرات ديناميكية تمكن المؤسسة من تنفيذ عمليات الإبداع الفعال، مما يؤدي إلى إبداع في الخدمات والمنتجات والعمليات وأداء متفوق على المؤسسات الأخرى، حيث أن الاستغلال الأمثل للقدرات الإبداعية يمكن المؤسسة من مواكبة التحولات المتسارعة، وأن تكون رائدة في مجال أعمالها ومنفردة بتحقيق أداء متميز ومتفوق مقارنة بنظيراتها في السوق.

تنقسم القدرات الإبداعية للمؤسسة إلى القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف والقدرة على التفكير ويتطلب لتشكيل هذه القدرات كل من التعلم التنظيمي ومصادر الإبداع (الرأس مال الفكري وموارد أخرى). ولتشكيلها لابد من وجود عناصر أساسية تساهم في تشكيلها والمتمثلة في اليقظة التكنولوجية، البحث والتطوير والتوجه نحو السوق.

في الأخير توصلنا إلى أن تشكيل وإعادة تشكيل هذه القدرات الإبداعية مرتبط بالإدارة العليا للمؤسسة التي يجب أن يمتلك أفرادها مهارة ذات مستوى عال لصنع القرار المتمثلة في التفكير الاستراتيجي والذي سنعمل على توضيحه في الفصل الثاني، فالتفكير الاستراتيجي هو المسئول عن القرارات الإستراتيجية والمصيرية للمؤسسة بما فيها القرارات التي ينتج عنها تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة.

الفصل الثاني: التفكير الإستراتيجي
كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية
للمؤسسة

تمهيد

لقد أصبح النظر إلى التسيير الإستراتيجي ودوره الخلاق في ظل تغير المنظمات مطلباً أساسياً لبقائها في دنيا الأعمال، ويبقى التساؤل عن دور التسيير الإستراتيجي قائماً، إن الإجابة عليه تبرر هي الأخرى لجوء العقل الإستراتيجي بل وحاجته إلى التفكير الإستراتيجي. هذا الأخير مازال مثار جدل علماء وباحثي علم التسيير الإستراتيجي ضمن رؤية نظرية أو تطبيقية أو بأحدهما¹. نظراً لكونه موضوع يتسم بالحدائث والندرة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات التي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير. وهذا ما أشار إليه **الخفاجي** بهذا الصدد إلى أن (التفكير الإستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة، بل غياب، البحوث والدراسات الميدانية وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الإستراتيجية في ميدان الأعمال)².

ويعد التفكير الإستراتيجي مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً راق يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة (نعتمد أيضاً في الدراسة على مصطلح المؤسسة) من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. وبالرغم من أهمية التفكير الإستراتيجي وضرورته إلا أن الدلالات والمؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير الراقي في منظمات الأعمال، وتشير نتائج إحدى الدراسات الميدانية إلى أن 90 % من المديرين عينة الدراسة الذين استطلعنا آرائهم لا يمارسون التفكير الإستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه³.

لذلك أصبح من الضروري على مدراء المؤسسات أن يمارسوا التفكير الإستراتيجي ليتمكنوا من مسايرة التحديات المفروضة على مؤسساتهم، فالمدير اليوم أصبح مسئولاً عن إعداد الإستراتيجية للمؤسسة وتنفيذها بما يتناسب مع احتياجات السوق ومواكبة التغيرات في الأذواق والرغبات، مما يتطلب منه امتلاك قدرات وخصائص تمكنه من ذلك. وهذا ما أشار إليه **مؤيد سعيد السالم** بأن "العملية الإستراتيجية ليست عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، بل تقوم على قدرة المدير على مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل إبداعي. إذ يسعى الإستراتيجي ابتداءً من تفهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي يجابهها، ثم يحاول استخدام أقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن، خاصة لما تكون المشكلات أو المواقف التي تواجه المنظمات ذات طبيعة معقدة"⁴. في الأخير من خلال هذا المدخل التعريفي للتفكير الإستراتيجي سنحاول فيما يلي تأطيره على النحو الآتي:

¹ الخفاجي عباس نعمة، الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة، الأردن، 2008، ص 217

² العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 395-396

³ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25-27

⁴ السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 57

المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الإستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات¹. وسطع نجمه في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين إلى أن وجه هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg) هجوماً شديداً عليه في كتابه الشهير (*the fall and Rise of Strategic Planning*) بمعنى (صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي). وفي مقالته المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال والتي تحمل نفس عنوان الكتاب عام 1994، والتي وضع فيها جوانب القصور في التخطيط الإستراتيجي حيث سنذكر أهمها التي تخص مسألة تقييد التخطيط الإستراتيجي للإبداع.

لقد تحدث Mintzberg عن الأسلوب البديل للتخطيط الإستراتيجي والمتمثل في التفكير الإستراتيجي *Stratégic thinking** والذي كان فيما مضى مجرد فكرة لبعض الباحثين، حيث لم يأخذ في الحسبان إلا بعد فشل التخطيط الإستراتيجي في حل مشكلات المنظمات.

1. التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير الإستراتيجي للمؤسسات أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي والإستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الإستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين، مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الإرضاهات الأولى للفكر الإستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترب بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة². لعل أهم المحطات التي مر بها ظهور وتجسيد الفكر الإستراتيجي كانت على النحو الآتي:

1. الإستراتيجية في العلوم العسكرية: بعيداً عن العالم الروماني واليوناني، لا نجد مفاهيم معادلة لمصطلح الإستراتيجية، حتى في المجتمعات التي كان لها عمقا وتجربة كبيرة بالفن العسكري. الاستثناء الوحيد كان في الصين مع الاستراتيجي الصيني الشهير Sun Tze، والذي وضع (*bing-fa*)، وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالإستراتيجية، وإن كان يعني هذا المصطلح مفهومين أوسعاً من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب.

¹ الدوري زكريا، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص 29

* يعرف التفكير الإستراتيجي بالفرنسية: *La réflexion stratégique*

² مزهودة عبد المليك، الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، عدد 4،

تحليل هذا المفهوم يركز على "الطرائق"، ويوجه حديثه وتحليله إلى من سيقود جيشا أو حملة، إن ما يتحدث عنه Sun Tze هو الإستراتيجية بعينها¹.

لقد اشتهر Sun Tze بمؤلفه "فن الإستراتيجية في الإدارة والسياسة والحرب"، المؤلف الذي قدم فيه Sun الإستراتيجيات المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر شارحا فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام، مفرقا فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال التكتيكي². أما Xénophon فقد كان أول كاتب عمق دراسته التاريخية من خلال التفكير النظري وخاصة حول التكتيك، وذلك في كتابه "تحليل الفروسية" والذي ينطلق من مفاهيم إستراتيجية.

في حين يعد كلاوسفيتز Clausewitz الأشهر من بين جميع المفكرين العسكريين. وضع كتابا شهيرا تحت عنوان Vom Kriege وهو يقابل كتاب "الأمير" عند ميكافلي، ولقد أصبح مرجعا لمعظم المفكرين الإستراتيجيين، وقلما نجد كتابا إستراتيجيا لم يأخذ منه. حيث ولد Clausewitz في عام 1780 وكانت لديه خبرة عسكرية طويلة وتجارب من خلال مشاركته في الحروب. أول كتابة إستراتيجية له كانت بعنوان "نقد عميق لنظام الحرب عند Von Bülow". في عام 1806 بدأ بالإعداد لأكبر مؤلف له ثم بدأ كتابته بعد عام 1815، عندما وصلت حياته العسكرية إلى طريق مسدود³. فحسب كلاوسفيتز Clausewitz فإن الإستراتيجية تعني: "فن استخدام القوى العسكرية، لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة"⁴.

2. الإستراتيجية في علوم التسيير: كان ظهور الإستراتيجية في علم التسيير عبر مراحل مكثرة من وضع الحدود الفاصلة بين مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير ومختلف المجالات الأخرى وذلك كما يلي:

1.2 ظهور الإستراتيجية: إن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي⁵، كما تعد أعمال كل من Chandler 1962, Ansoff 1965, Learned et al 1965 أولى الدراسات والأبحاث في مجال علم التسيير، فقد قام Chandler بدراسة أربعة مؤسسات أمريكية كبرى:

¹ يوف صلاح، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية، ص11
www.elkhobara.net see: 12/06/2012 at 14:40

² مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007، ص4

³ يوف صلاح، المرجع السابق، ص36-50

⁴ زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص8

⁵ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص27

طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي¹ فتوصل إلى نتيجة مفادها أن "الإستراتيجية تتبع الهيكل"، كما أنه شرح مراحل عمليات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية². أما الممارسة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية وفصلها عن التسيير الجاري بذلك التميز الذي قدمه **I. Ansoff** أبو -التسيير الاستراتيجي- بين القرارات الإستراتيجية والقرارات الإدارية والقرارات التنفيذية في مؤلفه المنشور سنة 1965 تحت عنوان *Corporate Strategy* واضعا به الحدود بين التسييرين الاستراتيجي والجاري³، كما يلي: (القرارات الإستراتيجية، القرارات الإدارية أو التكتيكية، القرارات التنفيذية أو العملية). أما ثالث عمل أسس في الفكر الإستراتيجي فهو يخص كل من (**Learned et al, 1965**) من خلال تقديم نموذج يعد من النماذج الأولى للتحليل الإستراتيجي ويعرف باسم *LCAG* الذي تعود تسميته لباحثي مدرسة هارفارد للأعمال حيث أقرح من قبل ليرند، كريستنس، أندرز، جث: **Learned, Christensen, Andrews, Guth** الذي يعبر عن تشخيص المؤسسة ووضعها (*positioning*) مقارنة مع المحيط ومنافسيها، فهو تشكيل لتحليل خارجي (يدعى أيضا بالتدقيق الخارجي) وتحليل داخلي (يدعى بالتدقيق الداخلي)⁴ حيث قام بإنهائه ومتابعته **Andrews** سنة 1971.⁵

يحتل هذا العمل الرائد لـ **Kenneth R. Andrews** والذي برز في كتابه *The concept of corporate strategy* مكانة بارزة في تشكيل حقل الإستراتيجية، في هذا الكتاب عرّف **Andrews** الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله *What a company can do* (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وماذا يجب أن تفعله *What it might to do* (الفرص والتحديات البيئية) وقد استخدم **Andrews** المدخل المعروف (*uni-direction*) الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة، مثل التحليل البيئي، اختبار الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية. إن جوهر هذا المدخل (الذي يعرف بمدرسة التصميم *Design school*، أو مدرسة المطابقة *Fit school*) هو النظر إلى الإستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية *Organizational capabilities* والفرص في داخل البيئة التنافسية، وفي الغالب يستخدم تحليل *SWOT* لتحقيق هذا الغرض، والشكل رقم (20) يوضح ذلك.⁶ حيث أن تحليل *SWOT* هو اختصار للكلمات الإنجليزية الآتية:

¹ Pellicelli G, (2007), *Stratégie d'entreprise*, De Boeck Université, Bruxelles, P 39

² Ingham M, (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, Bruxelles, P 4

³ مزهودة عبد الملوك، التسيير الاستراتيجي تنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة، الندوة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 28/25 ماي 2003، ص 1

⁴ Tarondeau J C, Huttin C, (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, P 11

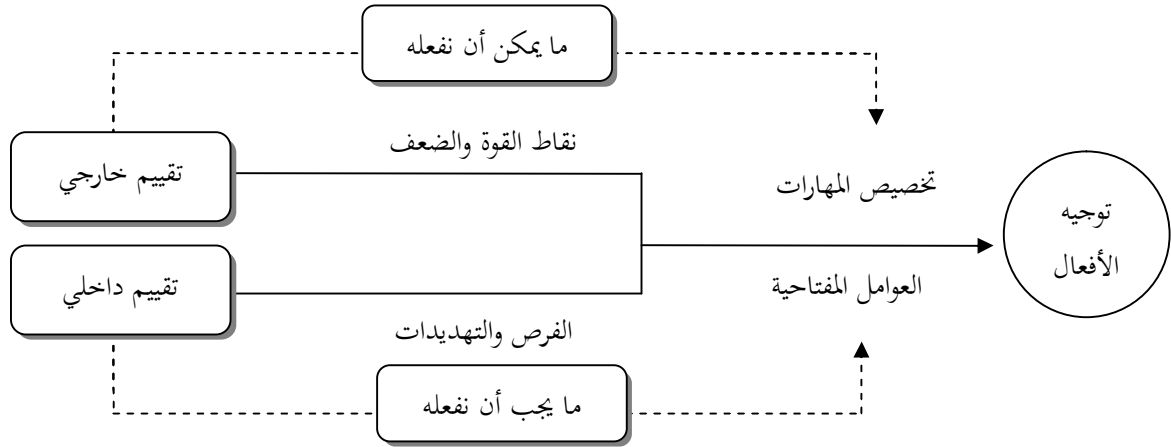
⁵ Ingham M, *Op-Cit*, P 4

⁶ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 28

والتهديدات.¹ *S: Strength W: Weakness O: Opportunity T: Threat* التي تقابل كل من: نقاط القوة والضعف، الفرص

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

الشكل رقم (20): تحليل SWOT



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Johnson G et al, (2005), *Stratégique*, 7^{ème} édition, Pearson Education, France, P 126

في حين تميزت سنوات السبعينات بتسجيل المستشارين لحضورهم حيث يعتبر بروس أندرسون (Bruce Henderson) مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) أول من اقترح تشكيلا دقيقا وأكثر تطورا للإستراتيجية من خلال اعتبار ضرورة استناد هذه الأخيرة إلى قوانين اقتصادية طبق مفهوم "منحنى التجربة" المأخوذ عن فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموع تكاليف أنشطة المنظمات. وكانت النتيجة الخروج بخلاصات حول التأثير للحصة (النسبية) للسوق حيث ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطها وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال.²

2.2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: أخذ الوصول إلى التخطيط الإستراتيجي المرور بمرحلتين:

- **مرحلة التخطيط:** التخطيط ليس بالفكرة الجديدة، حيث عرفه هنري فايول (Henry Fayol) سنة 1916 تحت اسم التقدير (evaluation) كواحد من بين الوظائف الإدارية للمؤسسة والذي يعني سبق المستقبل وتحضيره.³ فما حدث في بداية الخمسينات من تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية أدى إلى زيادة القوة الشرائية

¹ Tarondeau J C, Huttin C, *Op-Cit*, P 11

² موساوي زهية، *الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية*، مجلة الباحث، عدد 1، الجزائر، 2002، صص 94-101، ص 95

³ Détrie J P et al, (1997), *Stratégior*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, P 379

للمستهلكين وتغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية، وكنتيجة لهذا برز مفهوم التخطيط طويل المدى (Long Rang Planning) ولغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الخمسينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى للانتقادات.

- **مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** بداية من الستينات 1960 بدأ نظام تخطيطي جديد قادر على الأخذ بعين الاعتبار التقلبات المحيطة، والعمل على ضمان مسير أكثر توازنا مقارنة مع النظام السابق وقد سمي النظام الجديد بالتخطيط الإستراتيجي¹. وبناء على النجاح الكبير الذي حققه دعا الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون" في شهر أوت 1965 إلى إصدار توجيهات بتطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة².

3.2. مرحلة التسيير الإستراتيجي: إن الأزمة العالمية 1973-1975 التي كان سببها ارتفاع أسعار البترول³ أحدثت موجة شكوك في التخطيط الإستراتيجي التي صاحبتهما النظرة السلبية له⁴ وانطلاقا من بوادر الفشل في الميدان بادر أنسوف (Ansoff) إلى التفكير في التسيير الإستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الإستراتيجي وينقذ الإستراتيجية من العقلانية المفرطة، حيث نظم (Ansoff) سنة 1973 ندوة عالمية للتسيير الإستراتيجي⁵ كما قدم كل من (Ansoff, Declerck, Hayes) سنة 1976 دراسة تأخذ بالحسبان مكونات المحيط إلى جانب المتغيرات السريعة المصاحبة له، أيضا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، كما أنهم اهتموا بصياغة الإستراتيجية وتنفيذها من خلال التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل⁶ هذه الدراسة جاءت كمؤلف يحمل عنوان: *From strategic Planning to strategic Management*.

¹ دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 64

² سيد خطاب عايدة، الإدارة الإستراتيجية (المدخل إلى القرن الواحد والعشرين)، الطبعة الرابعة، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص 11

³ Pellicelli G, *Op-Cit*, P 41

⁴ Helfer J P et al, (2000), *Management stratégie et organisation*, 3^{eme} édition, Vuibert, Paris, P 25

⁵ مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، المرجع السابق، ص 11

⁶ Joffre P et Koenig G, (1985), *Stratégie d'entreprise*, Economica, Paris, P 14

⁷ مزهودة عبد المليك، المرجع السابق، ص 11

3. المقاربة الهيكلية: شهدت سنوات الثمانينات الحضور المتزامن للجامعيين والمستشارين فمن جانب هي العودة لأساتذة هارفارد، حيث أن مايكل بورتر **M. Porter** أستاذ شاب من هذه المدرسة خريج الاقتصاد الصناعي 1980 أخذ على عاتقه مهمة إثراء شبكة التحليل المقترحة من طرف نموذج *LCAG* ونموذجه للتحليل الهيكلي للقطاعات ينظم أكثر مرحلة التشخيص الخارجي ويسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي¹، حيث جوهر هذا النموذج هو أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياق لسلوك الشركات، أي لإستراتيجياتها وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها **Porter** (العوامل الخمسة) تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لإستراتيجيات الأعمال المشتركة².

وفي سنة 1985 أتم بورتر **Porter** تحليله من خلال إدماج ثلاث إستراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز، التكتيف) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة مثلما هو الشأن بالنسبة لـ "سلسلة القيم" التي يمكن الاستناد إليها لاختيار إستراتيجية قاعدية، إذن ربط بورتر بين تشكيل وتشغيل الإستراتيجية³.

4. نظرية الموارد والمهارات: تعد نظرية الموارد والمهارات مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث، حيث يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من (Say, 1803) و (David Ricardo 1817) وأعمال (Schumpeter, 1934). حيث يرى Say من خلال قانون المنافذ *Law of markets* أن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات ذلك لأن عملية تشكيل المنتج من شأنها أن تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى. أما أعمال **David Ricardo** فهي تتمثل في نظرية الربح *The theory of rent* التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد مفيدة⁴.

¹ موساوي زهية، المرجع السابق، ص 96

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 29

³ موساوي زهية، المرجع السابق، ص 96

⁴ سملاي محضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (من منظور المقاربة المرتكزة على

الموارد)، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس، 2004، ص 155

كما ترتبط هذه المقاربة بأعمال كل من **Edith Penrose 1959 Selznick 1957 Demestz 1958** حيث¹ طرحت إديث بنروس (**Edith Penrose**) في مؤلفها المعروف "نظرية نمو الشركة" أن خلق قيمة اقتصادية لا ينشأ من خلال امتلاك موارد فقط، بل من خلال الإدارة الفعالة والإبتكارية لتلك الموارد أيضا أشارت إلى أن هناك علاقة سببية بين الموارد وخلق فرص إنتاجية للنمو والابتكار².

في حين اهتم **Selznick** بمفهوم الموارد والمهارات في الحصول على ميزة تنافسية. أما **Demestz** فقد ركز على خصائص الموارد والمهارات التي تمنح الميزة التنافسية³ فقد بينت المقاربة المبنية على الموارد *Resource-based view* بأن إنشاء القيمة يرتبط أساسا بموارد ومهارات المؤسسة وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق لها ميزة تنافسية دائمة. حيث كان التأسيس الرسمي لها بداية الثمانينات من خلال أعمال (**Wernerfelt, 1984**) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماما عن نموذج **Porter** الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم حيث تعتبر *RBV* المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية) أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتميزها⁴.

تم إثراء هذه المقاربة فيما بعد، وتحول الاهتمام من الموارد (*Resources*) تدريجيا إلى المعارف (*Knowledge*) من خلال أعمال كل من (**Conner, Prahalad, 1996**) (**Zander & Kogut, 1996**) ويمكن القول إن هذا التيار لم يعرف نجاحه من طرف الممارسين إلا من خلال مقال (**G.Hamel, C.K.Prahalad, 1996**) حول الكفاءات المفتاحية *core competences* وكان أن أدى ذلك إلى إحداث السبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبنية على الموارد من خلال اقتراح (**Hamel & Prahalad**) ضرورة إعادة التفكير في الإستراتيجية ليس من خلال وحدات الأعمال الإستراتيجية (*SBU*) أو التقسيم التنظيمي المناسب، ولكن من خلال تضمين الكفاءات المفتاحية المرتبطة بوحدات الأعمال الإستراتيجي (*SBU*)، وهو الأمر الذي حقق نجاحا باهرا.

¹ fall I, (2008), *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris, PP 30-31

² عيشوش رياض، محبوب بيمنة، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري، 2012، ص 11

³ fall I, *Op-Cit*, P 31

⁴ بزقاري عبلة، قاسمي خضرة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص 5

وتبعت ذلك سلسلة من الأعمال والدراسات، وضعت الأساس لثلاثة مقاربات نظرية، الأولى ركزت على الموارد، والثانية ركزت على المعرفة، والثالثة ركزت على الكفاءات¹.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

ثم ظهرت مقارنة القدرات الديناميكية لتغطي نقص *RBV* بسبب تجاهلها للعوامل المحيطة والمؤثرة في الموارد. والجدول الموالي يوضح خصوصيات تيارات المقاربة المبنية على الموارد كالآتي:

الجدول رقم (4): خصوصيات تيارات المقاربة المبنية على الموارد

دور التسيير	الأبعاد الأساسية المعتمد عليها	الخصائص الرئيسية	أهم التيارات وأهم الرواد
تحديد وتسيير الموارد الإستراتيجية	- كل أنواع الموارد - خصائص الموارد - إدامة المزايا	اهتم هؤلاء الرواد ب: - الموارد بصفة عامة: حيث لم يميزوا بين مختلف أنواع الموارد (عكس المقاربة المبنية على المعارف حيث تركز على المعرفة) - هذا التيار هو أصل تطور الإطار المفاهيمي للمقاربة.	المقاربة المبنية على الموارد <i>RBV</i> : - <i>Penrose E</i> - <i>Wernerfelt</i> - <i>Diericks</i> - <i>Cool</i> - <i>Barney</i> - <i>J.B Grant</i> - <i>Arregle et Quélin ...</i>
تسيير التعلم في المؤسسة	- المعرفة - التعلم - تسيير وخلق المعارف	ركز هؤلاء الرواد على مورد جزئي: هو المعرفة. - اهتموا بالمعرفة كعامل أساسي لنجاح المؤسسة. - هذا التيار ركز على نظريات التعلم، على عمليات الخلق، التطوير، رأسملة عوامل المنظمة.	المقاربة المبنية على المعارف <i>KBV</i> : - <i>Grant</i> - <i>Spender</i> - <i>Kogut et Zander</i> - <i>Conner et Prahalad</i>
تسيير المهارات في المؤسسة	- الموارد غير الملموسة - المهارات - النوايا - الحركات - تطورات المحيط	ركز هؤلاء الرواد على التسيير الإستراتيجي للمهارات تبعاً لتطورات المحيط.	المقاربة المبنية على المهارات <i>CBV</i> : - <i>Hamel et Prahalad</i> - <i>Stalk</i> - <i>Evans et Shulman</i> - <i>Sanchez et Heene</i>

¹ بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس، 2004، ص206

تسيير المهارات والقدرات في المؤسسة	- الموارد غير الملموسة - الروتينات التنظيمية - القدرات	- يركز تيار القدرات الديناميكية على الموارد والمهارات وتطورها تبعاً للمحيط - هي تفكير ديناميكي لمواجهة التغيرات التكنولوجية، الإبداع، قدرة التنبؤ. وهي ضرورية للمؤسسة التي ترغب في الاستمرار والنجاح.	القدرات الديناميكية - Teece - Pisano et Shuen - Nelson et Winter
------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

fall I, (2008), *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progres: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris, P 37

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

5. التفكير الإستراتيجي: موضوع يتسم بالحدائثة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات الحديثة والتي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، والسبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

- هيمنة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الإستراتيجي، بل أن البعض كان لا يرى أي اختلاف بينهما.
- اعتقاد السائد بأن التفكير الإستراتيجي نادراً ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل جداً من الأفراد في مستوى الإدارة العليا.
- اعتبار عملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري¹.

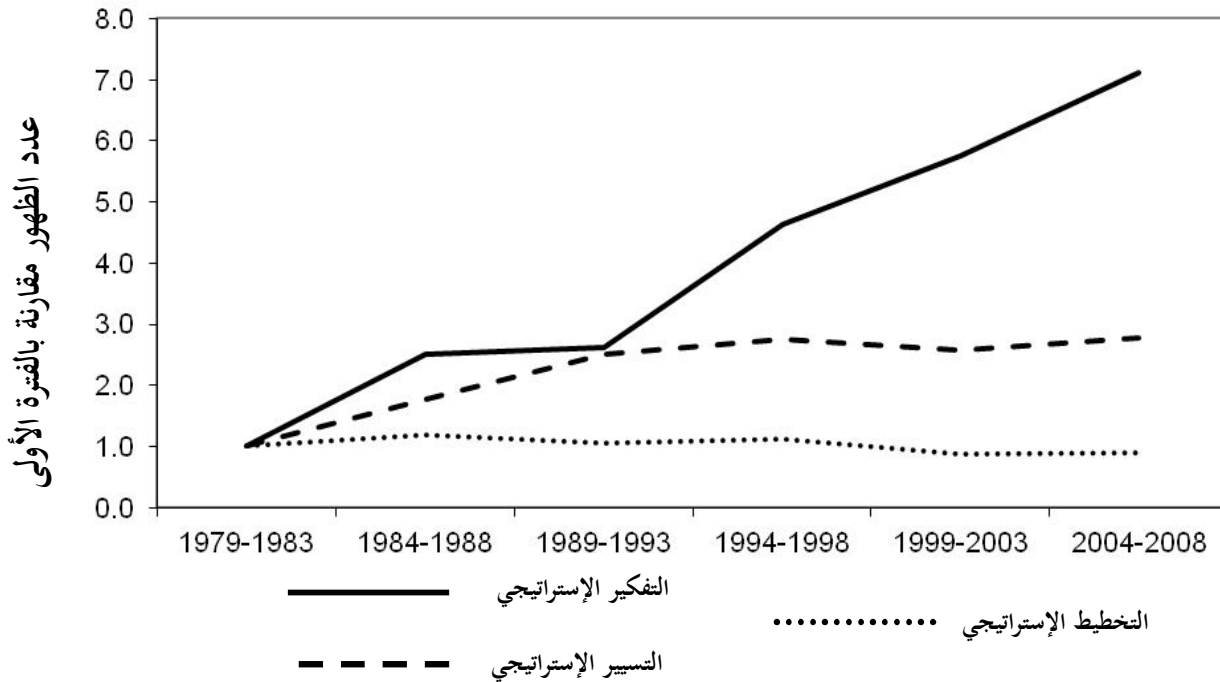
إن الافتراضات السابقة بقية سائدة إلى بداية الثمانينات التي شهدت صعوداً وتحولاً كبيراً وجذرياً في النظرة للتفكير الإستراتيجي وترافق هذا التحول مع كتابات (Ohmae, 1982), (Mason, 1986), (Venkatraman, 1989) وتعززت الدراسات بأعمال كل من (Mintzberg, 1994), (Leidtko, 1998) حيث في مقالة كتبها هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg) المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال *Harvard Business Review* سنة 1994 تحت عنوان "صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي" "the fall and Rise of Strategic Planning" جاء مصطلح التفكير الإستراتيجي "Strategic thinking" على أنه نوع خاص من التفكير يهتم بمعالجة البصيرة² وأطره منتزبرغ بحيث أنه وضح مختلف جوانبه، وفُرق بينه وبين التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما أكدته منتزبرغ "التخطيط الإستراتيجي ليس هو ذاته

¹ العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص 395-396

التفكير الإستراتيجي"¹. وبالاعتماد على أعمال Mintzberg قدمت Jennan Leidtka مقالة سنة 1998 تحت عنوان "التفكير الإستراتيجي هل يمكن تعلمه" "Strategic thinking can it be Taught" وضّحت فيها مفهوم التفكير الإستراتيجي كما أنّها أبرزت العناصر المشكلة له، فعلى حدّ تعبير Leidtka "أنا أوّمن بأن التفكير الإستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية....."². ومن ثمّ توالى الأعمال حيث قدم كل باحث نموذجاً الخاص ببناء على نموذج Leidtka. حيث تظهر إحصائيات أعمال الباحثين حول كل من التخطيط الإستراتيجي، التسيير الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي عبر الزمن في الشكل الموالي:

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

الشكل رقم (21): تطور ظهور أبحاث الفكر الإستراتيجي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Gallimore K, *Developing a tentative framework for strategic thinking*, Manchester Metropolitan University, P 35 e-space.openrepository.com see: 14/02/2012 at 11:20

¹ Mintzberg H, (1994), *the fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February, (without a country), P 175

² Liedtka, M.J, (1998), *strategic thinking can it be Taught*, long range planning, Vol: 31, N° 1, (without a country), P 122

ما نلاحظه من المنحنى السابق تزايد عدد الأعمال التي تقدم بها الباحثون بتقدم السنوات في كل من التسيير الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي وثباتها في الموضوعات التي تتناول التخطيط الإستراتيجي، لكننا نلاحظ تحول الاهتمام بموضوع التفكير الإستراتيجي الذي أصبح موضوع الأبحاث خاصة بعد سنة 1994 والمتزامنة مع مقالة **Mintzberg** بحيث اتجه الباحثون للإهتمام بموضوع التفكير الإستراتيجي نظرا لأهميته في العملية الإستراتيجية والتي أثبتتها أغلب الدراسات.

مما سبق نجد أن الفكر الإستراتيجي تطور عبر مراحل متداخلة كل مرحلة تعتبر امتدادا لمرحلة سابقة وكل باحث ساهم بشكل أو بآخر في عدة مراحل وكأن الفكر الإستراتيجي بناء متماسك قاعدته مدرسة هارفارد للأعمال وانطلاقته بتحليل *SWOT* وسقفه نماذج جديدة للتفكير. والجدول رقم (5) الموالي يوضح التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

الجدول رقم (5): تطور الفكر الإستراتيجي

العقود	الستينات	السبعينات	الثمانينات	التسعينات
المؤلفين	جامعيين هارفارد/LCAG	مستشارين: BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية) ماكيزي ADL	جامعيين «porter» مستشارين BCG	جامعيين مستشارين Mintzberg
إسهامات	مفاهيم	أدوات	مفاهيم+أدوات	مفاهيم+أدوات
الأمثلة	تشخيص داخلي تشخيص خارجي	مصفوفات تحليل محافظ الأنشطة	إستراتيجيات سلسلة القيم نماذج الأنظمة تنافسية BCG 2	نماذج شديدة التعقد منافسة مرتفعة موارد، كفاءات، قدرات، أرضية إستراتيجية

المصدر: موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، عدد 1، الجزائر، 2002، ص 94-101، ص 100

II. مفهوم التفكير الإستراتيجي

إن السياق السابق الذكر كان بمثابة التمهيد لظهور مفهوم التفكير الإستراتيجي الذي يقترن ظهوره الفعلي بالباحث منتزبرغ (Mintzberg) الذي منح التفكير الإستراتيجي قيمته كمرحلة هامة في العملية الإستراتيجية.

حيث ظهر مترافقاً ومتداولاً مع ظاهرة المنافسة التي أدت إلى تعزيز الوضع التنافسي للمنظمات وما يترتب على ذلك من تعقد القرارات الإستراتيجية، إذ مع بروز العلاقة بين الوضع التنافسي والتفكير اتجه المنظرون لاستخدام مصطلح "التفكير الإستراتيجي" والذي سنفصل في مفهومه ونبرز أهم خصائصه وعناصره كما يلي:

1. تعريف التفكير الإستراتيجي: مما لا شك فيه أننا نبدأ في التفكير عندما لا نعرف ما الذي يجب عمله بالتحديد، أي إننا نطلق العنان للتفكير الجدي لإيجاد حلول لمشكلات عجزت المعارف والخبرات السابقة عن إيجاد حل ناجح لها. وعليه فيكون التفكير الناقد للمعارف والخبرات السابقة، والتفكير الإبداعي المنشئ للحلول والأفكار الجديدة، والتفكير الإستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنه، فهي الأنواع المطلوبة للاستخدام لإبداع المؤسسات¹.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

فالتفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في العقل البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصوير أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي، الذي هو موضوع دراستنا².

وهذا ما أشار إليه **Bonn** بأن التفكير الإستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات الإستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلائي المتقارب (*Convergent*) مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد (*Divergent Thinking*)، ومثل هذا التوجه في العملية فإنه يركز على البحث في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد، والغموض والتنافس³.

فالتفكير الاستراتيجي يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ⁴.

¹ إبراهيم الحسينية سليم، الإدارة والإبداع نحو منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2009، ص ص 47-48 (بتصرف)

² بن علي الملا عيسى، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، عدد 2، 2002، www.al-defaa.com

³ أطلع عليه 2012/4/6 على 30:09 defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823

³ الحوري فالح عبد القادر، طارق شريف يونس، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الإستراتيجي (دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 12، عدد 1، الأردن، 2010، ص 6

⁴ قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 35، الجزائر، سبتمبر 2007، ص 3

ويعرفه (Mintzberg) "بأنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الإستراتيجية"¹. كما يعرفه (Torest) بأنه عملية إدراكية فردية أو جماعية تهدف إلى تحليل الحاضر لأجل التحضير للمستقبل². في حين يعتبره آن ويلسون Ian Wilson بأنه التفكير حول الإستراتيجية، وهذا ما أشار إليه كل من (Pralhad & Hamel, 1989) بأنه "صناعة الهندسة المعمارية للإستراتيجية"³.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

ويعرفه Ann Herrmann-Nehdi بأنه التفكير الذي يسمح ب: استباق أحداث ومشاكل المستقبل، خلق سيناريوهات بديلة، يمكن المؤسسة من فهم خياراتها، تقرير أهداف المؤسسة، وتحديد اتجاه تحقيق تلك الأهداف على أساس المنفعة.....⁴

بالتالي التفكير الاستراتيجي هو أسلوب في التفكير الموجه إلى الغايات بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات يعتمد على دراسة البدائل في العمل ويسمح بجرية التفكير والإلهام. يتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه يساعد المؤسسة في وضع رؤيا وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤيا. والذي يؤدي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام "الحس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع" في صياغة الخطة الإستراتيجية خاصة على مستوى البرامج حيث يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن⁵. لذلك يمكن تلخيص التعاريف السابقة لمفهوم التفكير الإستراتيجي في الشكل المبسط الآتي:

الشكل رقم (22): التفكير الإستراتيجي

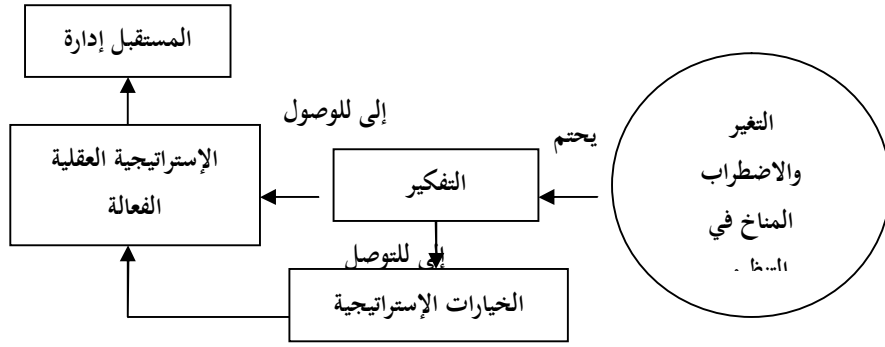
¹ Mintzberg H, *Op-Cit*, P 175

² Torset C, (2001), *Réflexion et Processus Stratégiques: confrontation de quelques styles de management*, Communications aux 15^{ème} Journées Nationales des IAE – septembre, (without a country), P 3

³ Lawrence E, (1999), *Strategic Thinking*, A discussion paper, (Personnel Development and Resourcing Group, Canada, PP 3-4

⁴ Herrmann-Nehdi A, *Creativity and strategic thinking: the coming competencies*, [Herrmann-Nehdi – ASTD.org](http://Herrmann-Nehdi-ASTD.org), see: 15/05/2012 at 23:26

⁵ صابر يونس عاشور، *التخطيط الإستراتيجي*، دليل المتدرب، مشروع تطوير أداء المنظمات (دورة تدريبية)، 2006، ص3



المصدر: العمري هاني، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)،
www.sqc.org.sa/sqcdocs/Dr.HaniAl-Amri.pdf

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

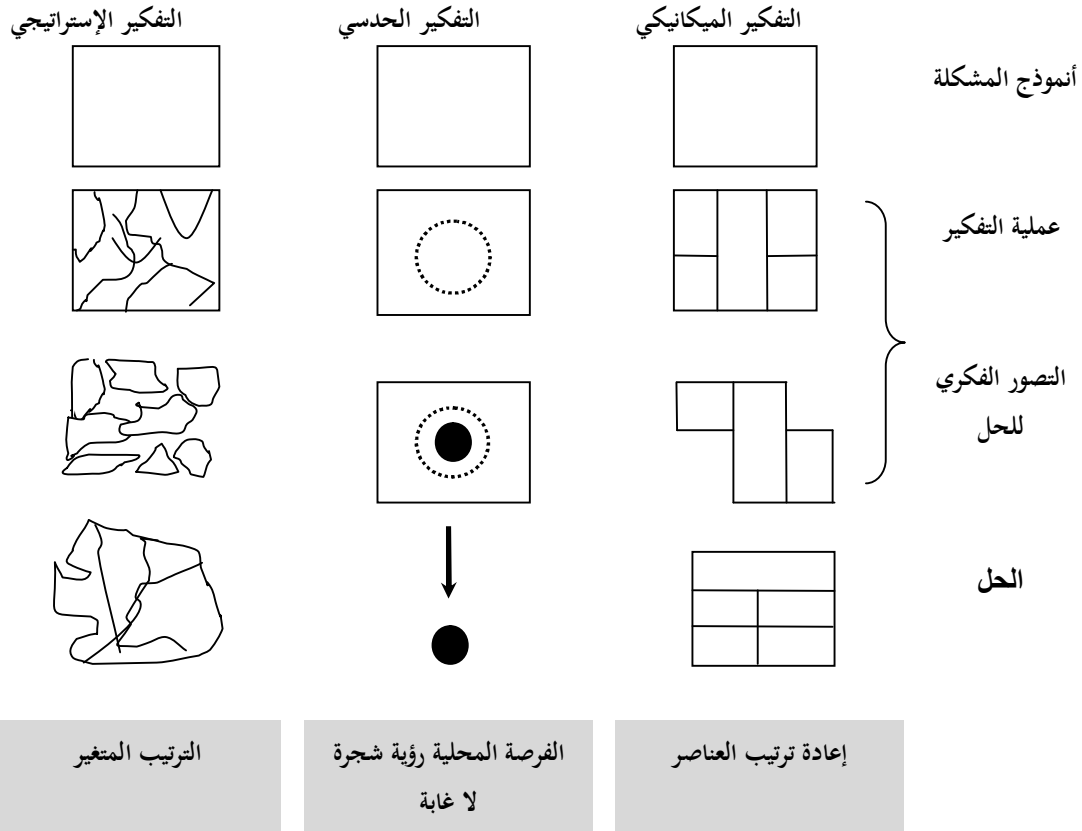
من خلال ما ورد فإن منطق التفكير الإستراتيجي يتعارض مع نمط التفكير التقليدي ونمط التفكير الحدسي الذي يخرج بالخلاصات والحلول دون تحليل حقيقي وهذا ما يصوره Ohmae حيث يميز بين أنماط التفكير السابقة الذكر وبين أفعال التفكير الإستراتيجي¹ كما هو موضح في الشكل رقم (23). وفي ضوء المفاهيم السابقة الذكر، يستخلص الآتي بصدد مفهوم التفكير الإستراتيجي:²

- هو تفكير تركيبى (Synthesis): أي التفكير بطريقة حدسية وإبداعية، وليس تحليلي (Analytic): أي التفكير بطريقة منطقية وعقلانية.
- أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.
- انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأسفل، وبتفاؤلية عالية.
- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.

الشكل رقم (23): أنماط التفكير لحل المشاكل.

¹ العنزى سعد علي، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص400 (بتصرف)

² الدوري زكريا، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص30 (بتصرف)



المصدر: العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص400

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

2. خصائص المفكر والتفكير الإستراتيجي: من بين خصائص المفكر الاستراتيجي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الإبتكاري¹. وهذا ما سيتم توضيحه كالاتي:

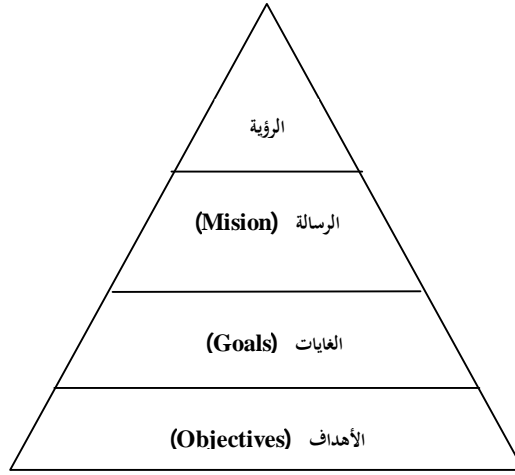
1.2. خصائص المفكر الإستراتيجي: تتمثل في مجموعة المهارات والقدرات والسلوكيات الآتية:²

- القدرة على بناء الغايات والأهداف: فالمفكر الإستراتيجي يمكنه استنتاج غايات بعيدة المدى لمؤسسته يمكن أن تشتق منها أهداف وذلك بعد تدبر رسالة ومهمة المؤسسة وتحليل أبعادها. والشكل التالي يوضح سلسلة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

الشكل رقم (24): سلسلة أهداف المؤسسة

¹ قلش عبد الله، المرجع السابق، ص3

² عبد الفتاح مغربي عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، المنصورة، (بدون سنة نشر)، ص ص45-49



المصدر: عبد الفتاح مغربي عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، المنصورة، (بدون سنة نشر)، ص46

- **البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:** وهي تمثل بعدا مهما في قرارات وتصرفات المسير، لذا يجب أن يتميز بالبصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يتخللها العديد من نواحي الغموض المختلفة. وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمسير كلما اتسع المدى الاستراتيجي الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المنتظر مستقبلا.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

- **الاستشعار البيئي:** لأن تحديد الذي نريد تحقيقه لا يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات يجب على المفكر الاستراتيجي أن يتميز بالقدرة على الاستشعار بهذه الفرص والمخاطر.

- **مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:** المفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم أو ما تم بالأمس لكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر أهمية، لذا يستعمل العديد من الطرق للحصول عليها، وقدرة المفكر الاستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل أهمية عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها لاحقا.

- **مهارة اختيار الإستراتيجية:** أي القدرة على حصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف، وتعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختيار الأفضل منها.

- **مهارة تحديد الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة.**

- التجاوب بين المؤسسة وبيئتها المحيطة: حيث يجب مراعاة مصالح الزبائن، الموردین، والجماهير بصفة عامة، وأن تحسن المؤسسة من علاقاتها، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية، والذي يمثل بعدا هاما عند بناء الإستراتيجية المناسبة.

- مواكبة عولمة الفكر الإداري: فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية. والمفكر الإستراتيجي هو القادر على الإطلاع المستمر على هذه العوامل البيئية وقادر على فهم مدى تأثيرها وبالتالي صياغة الإستراتيجية، ويجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية¹.

- القدرات الحدسية: تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية، والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الإستراتيجي أن تكون لديه الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.

- القدرات الخلاقة (الإبداع): وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار².

- القدرات الاستشرافية: وهي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

- السمات السلوكية: وتشتمل على المؤشرات الآتية:

- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.
- الاهتمام بالعاملين: يهتم التفكير الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم³.
- تبني المخاطرة: يتبنى المفكر الإستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية. ولقد تناول مفهوم المخاطرة Risk العديد من الباحثين ومن أهمها نجد:⁴

¹ عبد الفتاح مغربي عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 45-49

² الدوري زكريا، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص 277

³ الدوري زكريا، الهدم الخلاق وإمكانية اعتماد كنموذج إبداعي في المنظمات العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، عدد 51، 2008، ص 71-72

⁴ عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية (دراسة تحليلية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي

السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 18/16 أبريل 2007، ص 3

هي مجموعة توليفية من احتمالية حدث وتبعات ذلك الحدث. أو أنها أي تهديد لعملية تحقيق أهداف المؤسسة. إنها احتمالية الأثر السلبي لأي ظاهرة أو فعل مستقبلي.

إن التعاريف أعلاه كلها تركز على مبدأ الاحتمالية بالحدث التي يغلفها الغموض ونسبية التحديد بالاعتماد على التخمين والتقدير الكمي. وتتنوع المخاطرة (*Types of Risk*) إلى:

- مخاطر الأعمال (*Business Risks*): وهي كل المخاطر المصاحبة لسوق أو صناعة تعمل ضمنها مؤسسة ما.
- مخاطر السوق (*Market Risks*): هي تلك المخاطر التي تصاحب كل التغيرات في ظروف السوق كالتذبذب بالأسعار، معدلات الفائدة ومعدلات الصرف.
- مخاطر الائتمان (*Credit Risks*): وهي كافة المخاطر المصاحبة لاحتمالات عدم استلام الدفعات الواجبة الدفع من المدينين (الزبائن).
- المخاطر التشغيلية (*Operational Risks*): إنها ذلك النوع من المخاطر التي تصاحب فشل النظام الداخلي بسبب المشاكل الميكانيكية (فشل المكائن) أو الخطأ الإنساني (الفشل في تخصيص الموارد).
- المخاطر القانونية (*Legal Risks*): وهي المخاطر المصاحبة لاحتمالية عدم تمكن (قدرة) الأطراف الأخرى الإيفاء بتعهداتهم التعاقدية.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

2.2. خصائص التفكير الإستراتيجي: يتصف التفكير الإستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير والتي نقسمها إلى:

- الخصائص العامة: تتمثل في:¹

- هو تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.

¹ الكبيسي عامر خضر، التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع،

الجمعية السعودية للإدارة السعودية، (2006)، ص 1 <http://edueast.gov.sa>

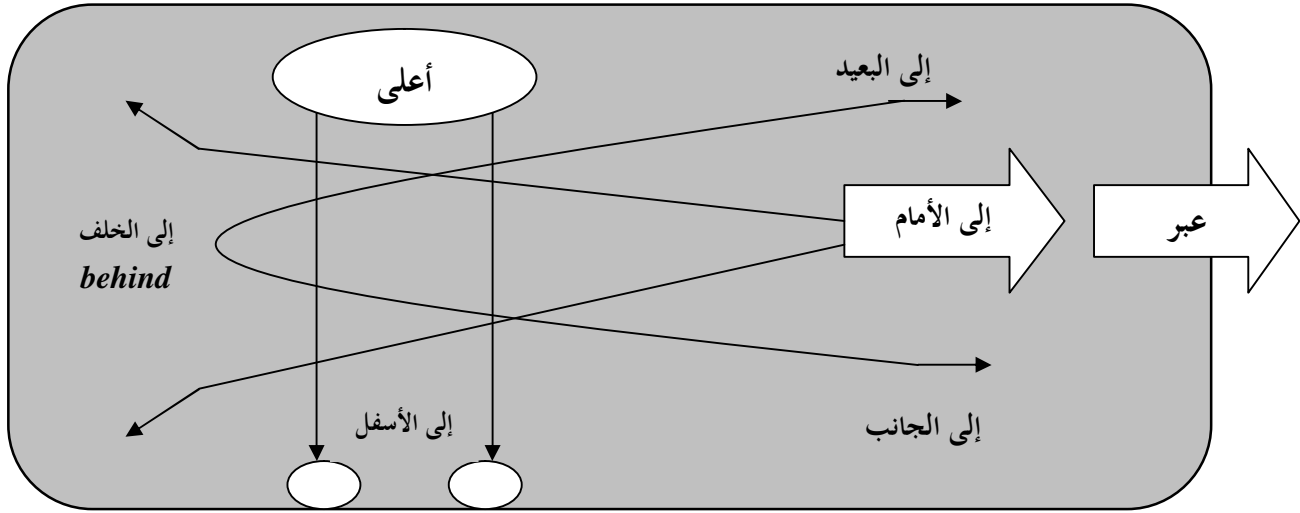
- هو تفكير تركيبى وبنائى يعتمد الإدراك والاستبصار والحس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للإحداث.
- هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على جوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- هو تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير في ما هو جديد.
- التفكير الاستراتيجي يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يوصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى.
- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية. وهذا ما وضعه **Mintzberg** بأن الرؤية الشاملة والمتكاملة للمنظمة تتشكل نتيجة مجموع من الرؤى والتي تستخدم في آن واحد لحل المشكلات، والتي تتمثل في:

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

- ☉ النظر إلى الأمام: (*seeing ahead*): وهي رؤية مستقبل المؤسسة.
- ☉ النظر إلى الخلف: (*seeing behind*): فهم جذور الحاضر من الماضي.
- ☉ النظر إلى الأعلى: (*seeing above*): تصور أكبر صورة للمشكل.
- ☉ النظر إلى الأسفل: (*seeing below*): التفكير الاستقرائي من خلال مختلف العلاقات.
- ☉ النظر إلى الجانِب: (*seeing beside*): التفكير الجانبي *lateral thinking*، تحدي الحكمة المتعارف عليها.
- ☉ النظر إلى البعيد: (*seeing beyond*): اختراع العالم من خلال وضع الأفكار في الميدان.

🕒 **النظر عبر: (seeing through):** فهم الأشياء أعمق مما تبدو عليه. والشكل الموالي يوضح تصور Mintzberg للرؤى المشكّلة للتفكير الإستراتيجي والتي تعرف بـ *Mintzberg's seeing* ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمناها فإنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها¹.

الشكل رقم (25): مختلف رؤى التفكير الإستراتيجي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Jelenc L, (2008), *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice*, Thèse de Doctorat, university of Ljubljana, Croatia, P 15

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

كما قد أضاف السلطان بأن أهم سمات التفكير الاستراتيجي تتمثل في:²

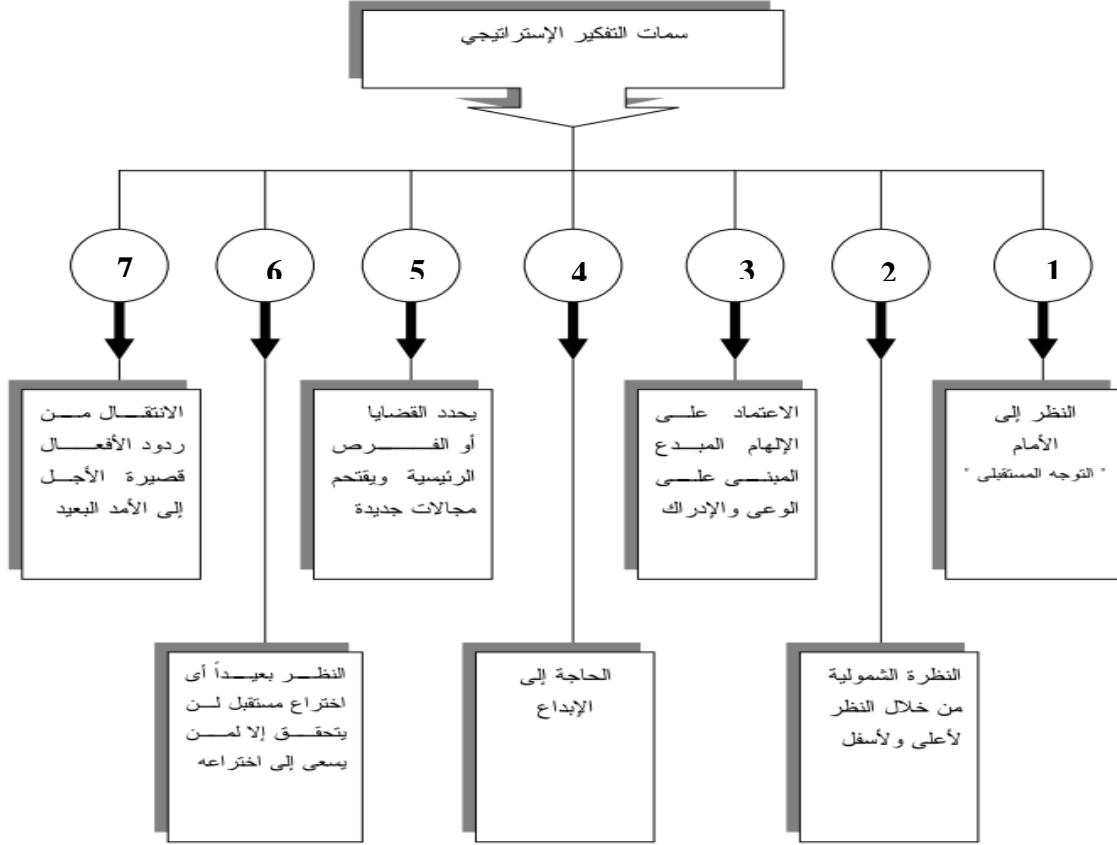
- النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي.
- النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل.
- الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.

¹ Jelenc L, (2008), *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice*, Thèse de Doctorat, university of Ljubljana, Croatia, P 15

² السلطان خالد، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، 2006،

- الحاجة إلى الإبداع.
- تحديد القضايا والفرص الرئيسة واقتحام مجالات جديدة.
- النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه.
- الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد، والشكل التالي يوضح هذه النقاط.

الشكل رقم (26): سمات التفكير الاستراتيجي



المصدر: السلطان خالد، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، 2006، ص 15

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

- الخصائص الهيكلية: وتضم المؤشرات الآتية¹:

- **المستوى الاستراتيجي:** والذي يهمننا في هذا المقام تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الإستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينتشر بين مستوى الإستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسئولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.

¹ الدوري زكريا، المرجع السابق، ص 72

■ **الرسمية:** وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة أي تقل الرسمية.

■ **الإغراق المعلوماتي:** حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الإستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصنع القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

وفي الحقيقة، إن المتتبع لموضوع التفكير الإستراتيجي يجد عدم اتفاق الباحثين بخصوص خصائصه، من هنا انفتح المجال أكثر أمام الباحثين لتوضيح أهم خصائص التفكير الإستراتيجي. والجدول رقم (6) يعرض مختلف الخصائص التي تبناها كل باحث:

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

الجدول رقم (6): خصائص التفكير الإستراتيجي تبعا للباحثين

عدد الأعمال	الباحثون المتفقون على الخاصية	الخصائص
12	(Weber 1984; Porter 1987; Howard 1989; Bates and Dillard Jr 1993; Mintzberg 1994; Goldsmith 1996; Heracleous 1998; Liedtka 1998; Bonn 2001; Graetz 2002; O'Shannassy 2003; Bonn 2005)	1- إبداعي
7	(Howard 1989; Stumpf 1989; Mintzberg 1994; Liedtka 1998a; Linkow 1999; Bonn 2001; 2005)	2- التفكير في المستقبل
7	(Steiner, Kunin et al. 1983; Mintzberg 1994; Singer 1996; 1997; Liedtka 1998a; Linkow 1999; Bonn 2001)	3- شمولي

7	(Stumpf 1989; Reagan-Circincione, Schuman et al. 1991; Liedtka 1998; Linkow 1999; Bonn 2001; Dickson, Farris et al. 2001; Bonn 2005)	4- معقد
5	(Weber 1984; Porter 1987b; Stumpf 1989; Linkow 1999; O'Shannassy 2003)	5- عقلاني وتحليلي
5	(Easterby-Smith and Davies 1983; Steiner, Kunin et al. 1983; Howard 1989; Stumpf 1989; Reagan-Circincione, Schuman et al. 1991)	6- تصور طويل المدى
5	(Howard 1989; Eden 1990; Heracleous 1998; Linkow 1999; Bonn 2001)	7- التساؤل لتعظيم الافتراضات
4	(Goldsmith 1996; Heracleous 1998; Graetz 2002; O'Shannassy 2003)	8- تباعدي
4	(Mintzberg 1994; Heracleous 1998; Graetz 2002; O'Shannassy 2003)	9- تركيبي
3	(Easterby-Smith and Davies 1983; Goldsmith 1996; Bonn 2001)	10- واسع المجالات
3	(Bates and Dillard Jr 1993; Mintzberg 1994; Graetz 2002)	11- حدسي
3	(Liedtka 1998; Linkow 1999; O'Shannassy 2003)	12- ربط الماضي مع الحاضر والمستقبل
3	(Stumpf 1989; O'Shannassy 2003; Bonn 2005)	13- حل المشاكل
2	(Steiner, Kunin et al. 1983; Liedtka 1998a)	14- القصد الإستراتيجي
2	(Stumpf 1989; Bates and Dillard Jr 1993)	15- تلخيصي أو مفاهيمي
2	(Stumpf 1989; Bates and Dillard Jr 1993)	16- احتمالية المخاطرة أو الغموض
2	(Howard 1989; Liedtka 1998a)	17- الفضول، تجريبي أو استكشافي
1	(Easterby-Smith and Davies 1983)	18- نشط في التكيف مع الظروف
1	(Steiner, Kunin et al. 1983)	19- التركيز على نقاط القوة
1	(Linkow 1999)	20- يصل للقيمة

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Gallimore K, *Developing a tentative framework for strategic thinking*, Manchester Metropolitan University, P 35 e-space.openrepository.com see: 14/02/2012 at 11:20

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

3. المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي: هناك عدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفاعل، ومن أهمها ما يلي¹:

¹ ثقافة التفكير الإستراتيجي، مجلة إعمار، <http://www.eamaar.org/?mod=article&ID=3508>، أطلع عليه 2012/08/17، على

1.3. التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة: يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وحذرية، لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المؤسسة بوجوده.

ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملمس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الإستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المؤسسة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالتزام القيادة متطلب سابق للالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الإستراتيجية.

2.3. التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية: القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

3.3. التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة: من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على تنفيذه. والعملية الإستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. ونذكر هنا بعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة.
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المؤسسة.
- استخدام ما ينتج عن المشاركة.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

4.3. التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً: العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الإستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الإستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر، تتعاط الإستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد

قد لا يكون أقل تعقيدا ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

5.3. التفكير الاستراتيجي ضرورة: يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

4. القيمة المضافة من التفكير الإستراتيجي: من العرض السابق للتفكير الإستراتيجي نرى بأنه يسهم في:

1.4. بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر¹.

2.4. بناء رؤى مستقبلية لكون التفكير الإستراتيجي موجهها بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة.

3.4. اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة للاستجابة.

4.4. تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير².

5.4. التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي.

6.4. توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.

7.4. تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.

8.4. التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.

9.4. تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

10.4. تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.

¹ محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، (بدون بلد)، 2010، ص305

² الدوري زكريا، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص276

11.4. يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرهم بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه¹.

11.4. تبني تغيرات هيكلية معينة بما يتناسب وطموحات المؤسسة والتخلي عن الهيكلية الوظيفية المضمنة.

5. المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي: إن تطبيق مفهوم التفكير الإستراتيجي في المؤسسات على اختلاف أنواعها عرضة لمجموعة من المعوقات لعل أهمها الآتي:²

1.5. إن التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وإن تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتا وجهدا ومالا قد لا يتوافر لها، ثم إن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.

2.5. عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم، لذلك لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظنا منها أنها تعتمد على ذلك.

3.5. إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما إنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأية منظمة لأن تفكر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به. والعادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل ظنا بان ذلك من أمور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها ويكفي إن نقف عند العديد من الأمثال الشعبية التي ترسخ هذا التكاثر والتواكل بين عامة الناس.

5.5. كما تلعب الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم بكل ما أوتيت من قوة كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الإضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلة التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية وفق استراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير إدخالها.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

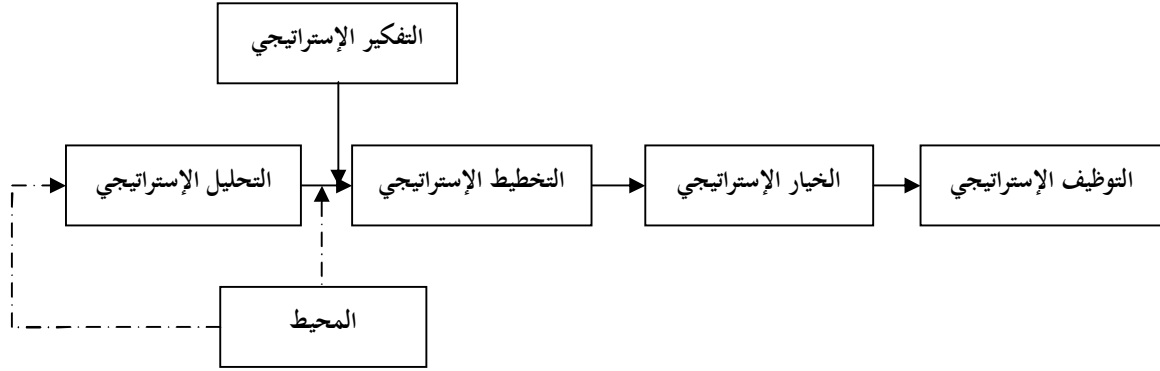
III . مكانة التفكير الإستراتيجي في العملية الإستراتيجية

¹ محمود إبراهيم نور وآخرون، المرجع السابق، ص306

² الكبيسي عامر خضر، المرجع السابق، ص3

انطلاقاً من العرض السابق وبالاعتماد على الأبحاث والدراسات التي تظهر أن التفكير الإستراتيجي يتموضع في قلب العملية الإستراتيجية توصلنا إلى تجسيد الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): مكانة التفكير الإستراتيجي في العملية الإستراتيجية



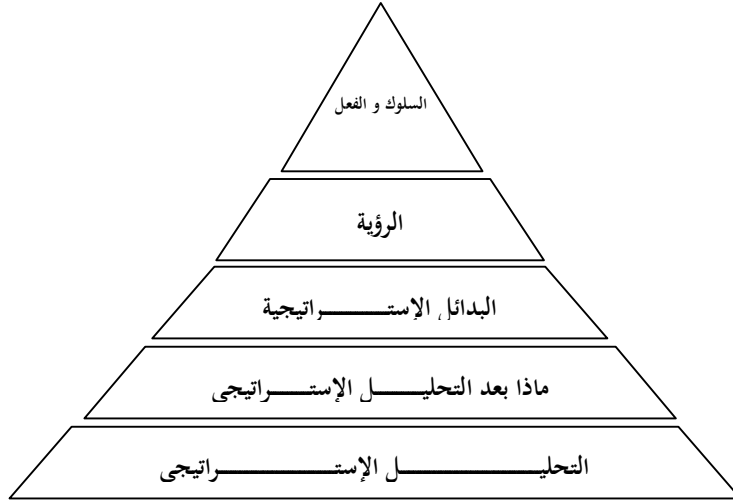
المصدر: من إعداد الباحثة

1. مرحلة التحليل الإستراتيجي: تعد عملية التحليل الإستراتيجي نقطة الانطلاق الأساسية للتفكير الإستراتيجي، الذي يعتمد على قدرة المدير في رؤية الموقف الذي يواجهه بعد إعادة تجميع جزئياته بأسلوب يساعده على تحديد أسلوب التغلب عليه¹. وهذا ما وضعه كل من (Grundy & Wesley, 1999) الذين اقترحا ما سميها بـ "هرم التفكير الإستراتيجي" *Pyramid of strategic thinking* من أجل تفسير العبور من التحليل الإستراتيجي إلى الفعل (*Acting*) والشكل رقم (28) يوضح ذلك.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ السالم مؤيد سعيد، المرجع السابق، ص58

الشكل رقم (28): هرم التفكير الإستراتيجي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Torset C, (2002), *La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes*, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country), P 7

كما يظهر في الشكل فإن قاعدة هرم التفكير الإستراتيجي هي التحليل الإستراتيجي، لكن ما أثبتته دراسة Torset C, 2002 أن ما يقارب 50% من المسيرين لا يطرحون التساؤل الآتي: ماذا بعد التحليل الإستراتيجي؟ الذي هو المستوى التالي للهرم. كما أنه أثبت أن ما يقارب 50% منهم يفشلون في توليد بدائل إستراتيجية جذرية وإبداعية، في حين أن المستوى اللاحق هو الرؤية، حيث أن ما يقارب 50% من المسيرين يفشلون في ترجمة هذه الرؤية إلى الفعل. في الأخير فإن 50% لا يصلون إلى تبني سلوك إستراتيجي¹.

2. مرحلة التفكير الإستراتيجي: التفكير الإستراتيجي نوع من التفكير المنطقي المتسلسل الذي يركز على الوصول إلى الهدف المحدد مسبقا كما وكيفا وزمانا ومكانا عن طريق خطوات متتابعة، ويضع في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة المحيطة بالمشروع وجميع عناصر النجاح المتوقعة وكذلك المبادئ والقيم والغايات والمصادر والموارد وكل المهارات اللازمة لتحقيق هذا الهدف بالجودة المطلوبة في الزمن المتوقع².

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ Torset C, (2002), *La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes*, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country), PP 7- 8

² <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=933>, see: 18/07/ 2012 at 17:40

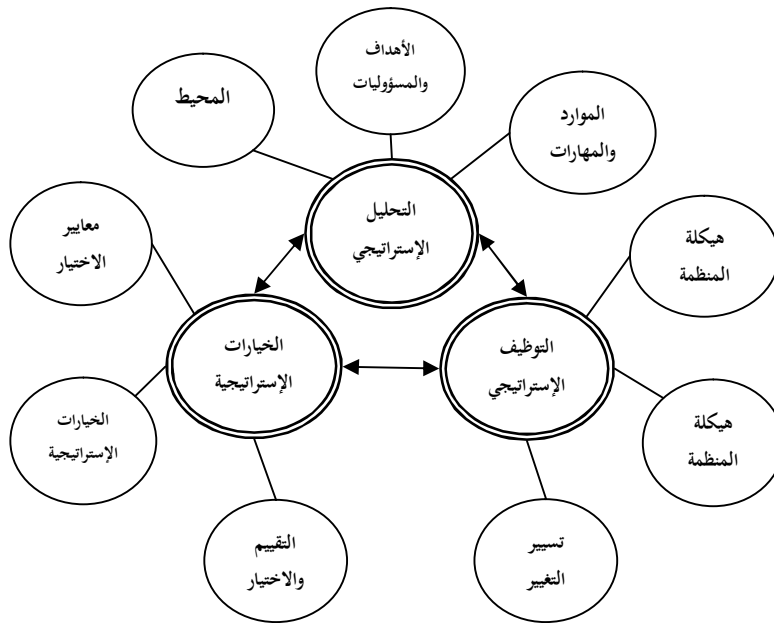
3. **مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** المرحلة التي تلي التفكير الإستراتيجي هي التخطيط الإستراتيجي حيث أن التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي هما نمطين متميزين من التفكير حيث يسبق التفكير الإستراتيجي التخطيط الإستراتيجي. هذا الأخير لا يمكن أن ينتج إستراتيجيات لأنه عمليات مبرمجة، رسمية وتحليلية. في حين أن التفكير الإستراتيجي يستطيع ذلك. كما أن التخطيط الإستراتيجي تحليلي وتقاربي عكس التفكير الإستراتيجي الذي هو تركيبى وتباعدي. ويمكن النظر للتفكير الإستراتيجي على أنه تعلم ثنائي الحلقة والتخطيط الإستراتيجي كتعلم أحادي الحلقة، هذا التشبيه يساعد على توضيح طبيعة كل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي وفيما يختلفان¹.

4. **مرحلة الخيارات الإستراتيجية:** تتمثل في تحديد الأفعال (Acting) المحتملة وتقييمها والمفاضلة بينها، وهي مرحلة يتم فيها اختيار واحدة من بين الإستراتيجيات الملائمة لتطلعات المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية.

5. **مرحلة التوظيف الإستراتيجي:** يخص في نفس الوقت التخطيط والتنفيذ للإستراتيجيات المختارة وتسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات".

ومن باب المعرفة فإننا لا بد من الإشارة إلى أن المراحل (التحليل الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية، التوظيف الإستراتيجي) تعرف بعناصر التسيير الإستراتيجي²، كما موضح في الشكل رقم (29).

الشكل رقم (29): عناصر ثلاثية التسيير الإستراتيجي



المصدر: مزهودة عبد المليك، التسيير الإستراتيجي (مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية)، مجلة الباحث، عدد 4، 2006، ص 94

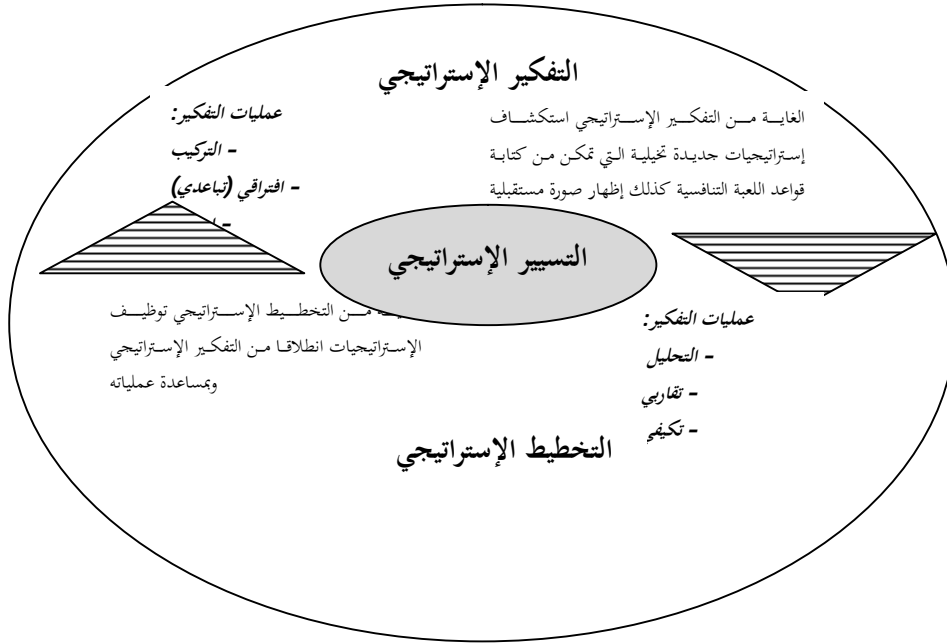
الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ Heracleous L, (1998), *Strategic thinking or Strategic planning?*, Long Range Planning, Vol: 31, N° 3, PP: 481-487, (without a country), PP 482-483

² مزهودة عبد المليك، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، عدد 4، 2006 ص 88

يتبين من العرض السابق أن التفكير الإستراتيجي كما سبقت الإشارة إليه من قبل، يتموضع في قلب العملية الإستراتيجية، كون أن التحليل الإستراتيجي هو منطلقه، والتخطيط الاستراتيجي نهايته، ليظهر بيانيا كما عرضه Loizos Heracleous في الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): مكانة التفكير الإستراتيجي في العملية الإستراتيجية



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Heracleous L, (1998) *Strategic thinking or Strategic planning?*, Long Range Planning, Vol: 31, N° 3, PP: 481-487, (without a country), P 485

المبحث الثاني: عناصر التفكير الإستراتيجي

في الحقيقة ترجع فكرة عناصر التفكير الإستراتيجي، كما سبقت الإشارة إليه من قبل إلى الباحثة Liedtka سنة 1998 لتتوالى الأبحاث في الموضوع. فقد كشفت الدراسات البحثية عن مجموعة من العناصر الرئيسية المكونة له، إذ كان هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين في العناصر والتي من بينها سنختار مجموعة عناصر للتفكير الاستراتيجي والتي تلائم متغيرة الدراسة الثانية. ويعرض الجدول رقم (7) لمحة عن العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي على النحو الذي عرضه كل من، (Liedtka, 1998)، (Bonn, 2001)، (Graetz, 2002)، (O'Shannassy, 2003)، (Reneé Malan, 2010)، وقد تضمن هذا الجدول مجموعة من العناصر المستمدة من تداخل العناصر التي حددها هؤلاء الباحثين التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة.

1. عناصر التفكير الإستراتيجي بحسب الباحثين

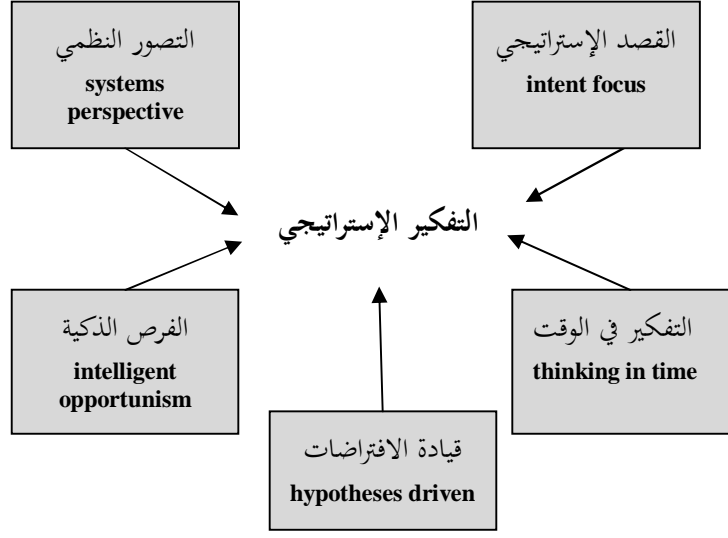
لقد تعددت عناصر التفكير الإستراتيجي من باحث لآخر وذلك تبعاً للرؤية التي تبناها كل منهم، لذلك سنعرض أهم وجهات النظر التي تبناها هؤلاء الباحثين بخصوص عناصر التفكير الإستراتيجي والتي في ضوءها سنتبنى مجموعة من العناصر التي تتلاءم وموضوع الدراسة والتي سنفصلها فيما يلي:

1. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Jeanne M.Liedtka, 1998): تعد Liedtka أول من قدم مجموعة عناصر للتفكير الإستراتيجي، لذلك نجدتها تبرر وجهة نظرها بالقول: "أنا أؤمن بأن التفكير الإستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية....."¹. ونموذجها الشهير يتكون من عنصر القصد الإستراتيجي، عنصر التصور النظمي، عنصر التفكير في الوقت، عنصر قيادة الافتراضات، عنصر الفرص الذكية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ Liedtka, M.J, *Op-Cit*, P 122

الشكل رقم (31): عناصر التفكير الإستراتيجي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Liedtka, M.J, (1998), *strategic thinking can it be taught*, long range planning, Vol: 31, N° 1, (without a country), P 122

2. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Bonn, 2001): أما عناصر التفكير الإستراتيجي التي تناوّلها Bonn في

دراسته الشهيرة "تعزيز التفكير الإستراتيجي عبر مداخل متعددة" فقد شملت التفكير الشمولي، الإبداع، ورؤيا المستقبل¹.

3. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Graetz , 2002): تبنى Graetz مجموعة من العناصر حيث يشير إلى أن

القدرة على التفكير بشكل إستراتيجي تعتمد على التفاعل بين خصائص الأفراد والمستوى التنظيمي، حيث يحدد أربعة ارتباطات للفرد بالتفكير الاستراتيجي والمتعلقة بالقدرات الفردية، هذه القدرات تشمل:

- القدرة على تحديد الفرص الخارجية وإدماجها في الأعمال التجارية.

- بناء خيارات متعددة.

- التفكير الجانبي *laterally* وبشكل حدسي.

- التعامل مع الجدة *novelty* والغموض.

تتوافق هذه العناصر بشكل وثيق مع اثنين من العناصر التي حددها Liedtka، أي تركيز القصد *intent-driven*

focus وقيادة الافتراضات *hypothesis-driven*، بما في ذلك التفكير الإبداعي والتحليلي.

الفصل الثاني.....التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ محمود إبراهيم نور وآخرون، المرجع السابق، ص 339-347 (بتصرف)

ويشير **Graetz** في العناصر ولأول مرة أن المنظمات تتطلب الوصول إلى مرونة المدخلات التي تشمل تكنولوجيا مرنة، مرونة الأفراد، مرونة الهياكل، مرونة النظم والعمليات لدعم التفكير الاستراتيجي.

4. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (O'Shannassy, 2003): يتبع **O'Shannassy** منهج **Graetz** ويحدد خمسة عناصر للتفكير الاستراتيجي التي تستند على عمل كل من منسيبرج (**Mintzberg, 1994**)، و (**Liedtka, 1998**) و (**Heracleous, 1998**). كما أنه ركز على تحديد خصائص المفكرين الاستراتيجيين ومتطلبات التفكير الاستراتيجي.

5. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Reneé Malan, 2010): انطلاقاً من أعمال المذكورة سابقاً تبنى **Reneé Malan** مجموعة من العناصر تتمثل في:

- التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة.

- التفكير الشمولي.

- التفكير بشكل تحليلي وخلاق.

- التفكير على المدى الطويل بخصوص المستقبل¹.

5. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (زكريا الدوري وأحمد علي صالح، 2009): تتمثل في:²

- القصد الإستراتيجي *Strategic Intent* والذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.

- التصور النظامي *systems perspective* والذي يمكن من تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الإستراتيجي هو نموذج ذهني لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا.

- الفرص الذكية *intelligent opportunism* عبر بناء الإستراتيجية العرضية (*Emerging*) التي تعد أحد محاور التفكير الإستراتيجي.

- التفكير في الوقت *thinking in time* والذي يمكن المنظمة من تحديد الإستراتيجية الملائمة لتحسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.

II. عناصر التفكير الإستراتيجي بحسب الدراسة

انطلاقاً من مجموع العناصر التي تبناها مجموع الباحثين السابقين سنعمد مجموعة عناصر للتفكير الإستراتيجي الموضحة في الجدول الموالي:

¹ Malan R, (2010), *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy*, Thèse de Doctorat in Management, University of Southern Queensland, Faculty of Business, Australia, PP 29-32

² الدوري زكريا، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص 30 - 31 (بتصرف)

الجدول رقم (7): عناصر التفكير الإستراتيجي

مجموعة العناصر المعتمدة في هذه الدراسة	مجموعة العناصر التي قدمها (الدوري زكريا، علي صالح أحمد، 2009)	مجموعة العناصر التي قدمها (Reneé Malan, 2010)	العناصر المفتاحية (O'Shannassy, 2003)	أبعاد (Graetz, 2002) للتفكير الإستراتيجي بناء على عمل Liedtka	مجموعة العناصر التي قدمها (Bonn, 2001)	عناصر (Liedtka, 1998) للتفكير الإستراتيجي
القصد الإستراتيجي: - يوجه طاقات العاملين لتحقيقه - التركيز على الموارد الداخلية - الموازنة بين إمكانات المؤسسة وطموحاتها	- القصد الإستراتيجي <i>Strategic Intent</i>	- التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة		- النظر للفرص الخارجية ودورها في الأعمال وبناء بدائل متعددة، تكون مريحة للعمل مع مجموعة واسعة من الخيارات.	رؤيا المستقبل: - تصور مستقبل المنظمة المرغوب فيه. - وجود هدف محدد.	- القصد الإستراتيجي <i>(Intent-driven focus)</i> ويعرف بتوجيه القصد والذي يشير إلى توجيه الطاقة من أجل المنافسة؛ القصد يحرك تركيز المنظمة
التصور النظامي: - الرؤية الشمولية	- التصور النظامي <i>systems perspective</i>	- التفكير الشمولي <i>Thinking : holistically</i> - فهم كيف أن تغيير في مكون واحد يؤثر على البقية.	- المفكر الإستراتيجي يتطلب صورة واضحة لكامل النظام ولدور أفراد المنظمة في هذا النظام. - تشجع مشاركة أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية.		التفكير الشامل: - النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها.	- النظرة الشمولية (<i>Holistic view</i>)، والتصور النظامي (<i>systems perspective</i>)

مجموعة العناصر المعتمدة في هذه الدراسة	مجموعة العناصر التي قدمها (الدوري زكريا، علي صالح أحمد، 2009)	مجموعة العناصر التي قدمتها (Reneé Malan,) (2010)	العناصر المفتاحية لـ (O'Shannassy 2003)	أبعاد (Graetz (2002) للتفكير الإستراتيجي بناء على عمل Liedtka	مجموعة العناصر التي قدمها (Bonn, 2001)	عناصر (Liedtka, 1998) للتفكير الإستراتيجي
قيادة الافتراضات: - أفكار جديدة - بدائل متعددة - مداخل وطرق جديدة		-تطوير طرق بديلة وإستراتيجيات جديدة. - التركيز على المدى الطويل لتحليل المشكلة ووضع الحلول الإبداعية.	- التركيز الأساسي حول حل المشاكل - وضع عدة فرضيات مقترحة. - استخدام كل من الحدس أو التحليل أو كليهما.	- التفكير الجانبي وبشكل حدسي. - التعامل مع الجودة والغموض، لتفسير وتقييم الأحداث وتحديد ما يحتاج العمل.	الإبداع: - توليد الأفكار والحلول.	- قيادة الافتراضات: <i>Hypothesis-driven</i> التفكير الاستراتيجي يتمثل في كل من الإبداع والتحليل. فالفرضية تتبع السؤال الإبداعي: ماذا لو... ثم اختبار الفرضيات يؤدي إلى التحليل من خلال سؤال وإذا...
- الفرص الذكية: - تصيد فرص المحيط والسوق - الإنفتاح على تجارب جديدة ومختلفة - التفكير في الوقت:	- الفرص الذكية <i>intelligent opportunism</i> - التفكير في الوقت <i>thinking in time</i>	- ربط التفكير حول المستقبل بالماضي. - وضع رؤية للمنظمة ما ستكون عليه في المستقبل بالحاضر.	- النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة، - والتفكير في الوقت المناسب.			- الفرص الذكية <i>Intelligent opportunism</i> : لا بد من الاعتراف بفرص جديدة كما يجب استيعاب الإستراتيجيات الجديدة الناشئة. - التفكير في الوقت: <i>Thinking in time</i> الاعتراف بأن المستقبل يرتبط بالماضي، لأن الماضي له قيمة تنبؤية للمستقبل.

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Malan R, (2010), *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy*, Theses Doctoral Philosophy in Management, University of Southern Queensland, Faculty of Business, Australia, PP 33-34

بعد الإطلاع على العناصر المعتمدة من طرف كل باحث في الجدول السابق تم اعتماد مجموعة من العناصر التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة والتي تظهر في عمود الجدول بالأصفر والتي سيتم مناقشتها على النحو الآتي:

1. القصد الإستراتيجي (intent focus): إن نموذج "القصد الإستراتيجي" قائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية لتركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتنمية المنظمة كما أشار إلى ذلك كل من براهال وهامل **Prahalad & Hamel** سنة 1990.¹ اللذان عرفاه بأنه "التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه وتأسيس معيار واضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلى هذا المعيار". ويمكن أن يكون القصد الإستراتيجي جملة واسعة المعاني لكلمة المهمة و/أو يمكن أن تكون أكثر تخصيصا في توضيح الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها على المدى البعيد. حيث حدد ميللر وديس **Miler & Diss** تسلسل القصد الإستراتيجي على أنه:

- رؤية واسعة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة.
 - مهمة المنظمة.
 - أهداف محددة والتي يتم العمل بها على إعتبار أنها: أغراض إستراتيجية².
- لذلك فإن تحديد القصد الإستراتيجي يؤدي بالمنظمة إلى التركيز على أفرادها وتوجيه طاقاتهم لبلوغه، فالقصد الإستراتيجي يخلق تناسب بين موارد المنظمة وطموحاتها³.

2. التصور النظمي (systems perspective): نقصد به (شمولية التفكير) الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين (المؤثر والتأثير) إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات⁴.

وقد عبر **(Kaufman, 1991)** عن التفكير الإستراتيجي بوصفه عن طريق التحول من النظرة إلى المنظمة على أنها كتلة من أجزاء وهذه الأجزاء لا ترتبط ببعضها البعض، وتتنافس فيما بينها على الموارد إلى نظرة وتعامل مختلفين فالنظرة الجديدة ترى أن المنظمة نظام يندمج ويتكامل كل جزء بعلاقته مع الآخر⁵.

¹ موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، عدد 1، الجزائر، فيفري 2001، ص 94-101، ص 96

² أرمسترونج مايكل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة، 2008، ص 40

³ Liedtka M.J, *Op-Cit*, P 22

⁴ عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية (رؤية مستقبلية)، مجلة الباحث، عدد 04، 2006، ص 59

⁵ محمود إبراهيم نور وآخرون، المرجع السابق، ص 347-348

بمعنى تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الإستراتيجي هو نموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا النموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا¹.

3. قيادة الافتراضات (hypotheses driven): ويعرف باسم عنصر (التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة تقود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها²، إذ يعتبر توليد الافتراضات هو نتيجة تساءل إبداعي: ماذا إذا.....؟. أما اختبار الافتراضات يكون نتيجة تساءل نقدي: "إذا.....، عندها.....". فالقدرة على توليد الافتراضات واختبارها ستدمج ضمن التفكير الإبداعي والناقد *Critical thinking*³. حيث أن الأول أي التفكير الإبداعي لاقتراح وتشكيل بدائل أما الثاني أي التفكير الناقد فهو للاختبار⁴.

كما أن التفكير الإبداعي يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي وإضافة إلى ذلك الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع مع تعدد التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الإبداع إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل إلى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة⁵.

4. التفكير في الوقت (thinking in time): ويعرف باسم (عنصر توقيت التفكير) الذي يمكن المنظمة من تحديد إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل⁶.

5. الفرص الذكية (intelligent opportunism): المعنى من هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرات الجديدة التي تسمح بأخذ ميزة الإستراتيجيات البديلة، والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيف مع التغيرات السريعة لمحيط الأعمال. حيث يرى Mintzberg أن هذه المقاربة هي الأكثر إحراراً للفارق بين الإستراتيجية الناشئة *émergent strategy* والإستراتيجية المحققة (المعمدة) *déliberate strategy*⁷. حيث وجد Mintzberg في دراسة مقارنة بين ما أنجزته المؤسسات فعلاً بعد مضي مدة معينة وما تبنته كإستراتيجية رسمية، أن المسيرين في أغلب الأحيان لا ينجزون تماماً ما سطروه وإنما تفرض الكثير من الإستراتيجيات نفسها في الطريق إلى الأفق المنشود وهي التي يسميها بالإستراتيجيات الناشئة وبالتمعن في الإستراتيجيات الرسمية (المعمدة) نجد أنها في الأصل ما هي إلا ترجمة لنوايا المؤسسة الطويلة المدى.

¹ الدوري زكريا، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص 30-31

² Eton Lawrence, *Op-Cit*, P 4

³ Liedtka M.J, *Op -Cit*, P 124

⁴ Torset C, *La notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes*, *Op -Cit*, P 9

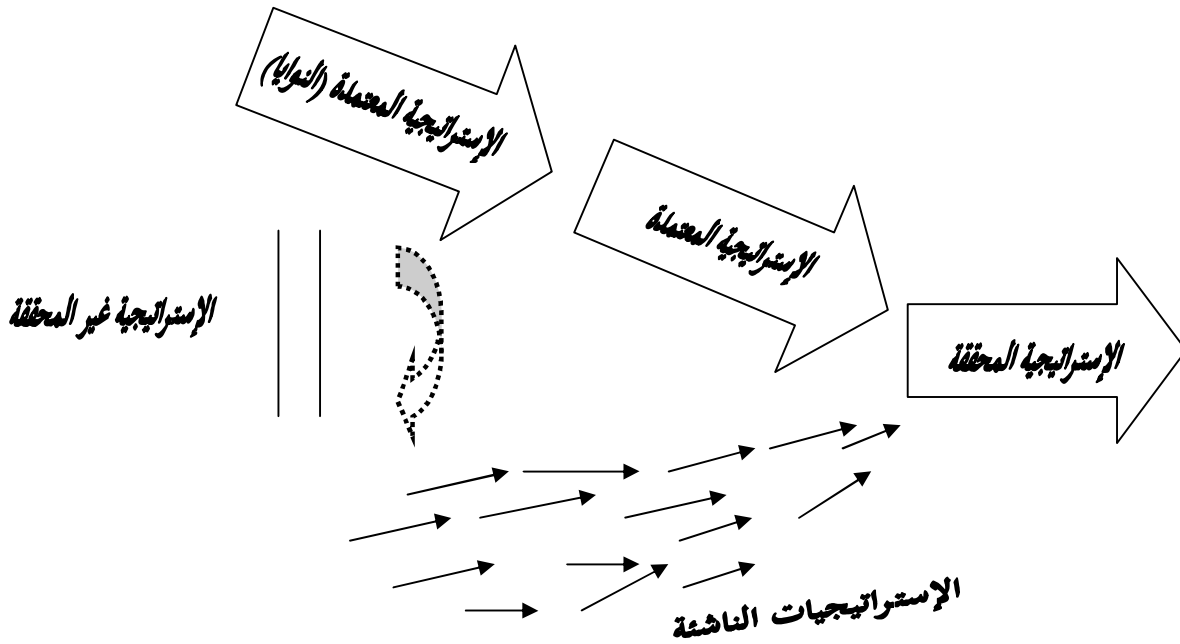
⁵ كرم سالم، التفكير الاستراتيجي، أنظر الموقع: <http://master2008.org/vb/archive/index.php/t-1578.htm>

⁶ Liedtka, M.J, *Op -Cit*, P 124

⁷ Lawrence E, *Op-Cit*, P6

لذا يقسم Mintzberg العملية الإستراتيجية بعد انتهائها -نسييا- إلى أربعة أشكال: النوايا الإستراتيجية، الإستراتيجيات المعتمدة، الإستراتيجيات الناشئة، الإستراتيجيات المنجزة فعليا كما هو موضح في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (32): أشكال الإستراتيجية



المصدر: مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007، ص34

وعن التغيرات التي تنسب في الإستراتيجيات الناشئة وتعتبر مصادر للفرص الإبداعية، فقد حدد دراكر Drucker سبعة مصادر للفرص الإبداعية:

الحوادث غير المتوقع، (2) التضارب، (3) الاحتياجات العملية، (4) التغيرات في الصناعة أو السوق. أما العناصر الثلاثة الأخيرة تأتي من خارج المؤسسة أو الصناعة: (5) تغيرات التركيبة السكانية، (6) التغيرات في المزاج والإدراك والقصد، (7) المعرفة الجديدة سواء كانت علمية أو غير علمية.²

¹ مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، المرجع السابق، ص34

² Tuomo T et al, (2012) *Enhancing Innovation Capability and Business Opportunities (Cases of SME-Oriented Applied Research)*, University Printing House, Jyväskylä, Rome, Italy, P 31

المبحث الثالث: تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي

إن السياق السابق الذكر للتفكير الإستراتيجي يظهر بأنه يختص بالتفكير الإستراتيجي أكثر إستراتيجيو المؤسسة، لكن الدراسة التي قام بها **Torset** حول تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى تفكير إستراتيجي تنظيمي تظهر بأنه كلما مال التفكير الإستراتيجي إلى اللامركزية أثري أكثر. حيث وضح **Torset** العناصر الواجب توفرها في أفراد المؤسسة ليشاركوا فيه والمتمثلة في (المعرفة، الإرادة، القدرة على الاشتراك في صياغة الإستراتيجية)، كما وضح المستويات المساهمة في تحوله (المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى الإستراتيجي) والتي تسمح بتسريع العبور إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي.

1. المستويات ذات العلاقة بتحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي

لكي يتحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى تفكير إستراتيجي تنظيمي لا بد من أن يكون نابعا من داخل الفرد دون ضغط أو إكراه، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا طاقاتهم وقدراتهم الفكرية. ولا بد من تطوير مهارات الاتصال في المؤسسة خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة. في الأخير من الضروري نشر المعلومة بين العاملين ليتسنى مشاركتهم في رسم مستقبل المنظمة. من هنا تأتي أهمية شرح المستويات الثلاثة المساهمة في تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى تفكير إستراتيجي تنظيمي:

1. المستوى الفردي: يقصد به البناء النفسي للأفراد، حيث يعنى بشخصيتهم، بخبرتهم الشخصية والمهنية وتكوينهم الأكاديمي وبمعرفهم. فقد ساهمت أبحاث علم النفس والإدارة، وعلم الاجتماع في تفسير إرادة (willingness) الفرد للاشتراك في الأنشطة وفي التأثير في محيطه، وتعتبر نظرية سلم الحاجات لـ **Maslow** من أهم النظريات المفسرة لذلك¹. إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، وتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة². إذ تظهر أهمية المستوى الفردي خصوصا في القدرة على فهم المشكلات التنظيمية³، فالمستوى الفردي هو أساس التفكير الإستراتيجي لأن أهم أفكاره مصدرها الفرد. لذلك على المؤسسات التي تشجع التفكير الإستراتيجي أن تسمح بالحوار الفعال بين الأفراد⁴.

¹ Torset C, *Op-Cit*, PP 13-21

² العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص337

³ Torset C, *Op-Cit*, P 21

⁴ jelenc L, *Op-Cit*, PP 7-8

2. المستوى التنظيمي: لقد أثبتت أعمال كل من **Ford & Gioia** حول إبداعية القرارات التسييرية على أهمية المستوى التنظيمي في تطوير الحلول الإبداعية، وهذا مرتبط بخلق الجو المناسب للمبادرات الفردية، التأمل وتطبيق أنظمة تحفيز (مكافئة / جزاء).

3. المستوى الإستراتيجي: أكدت أعمال كل من **Ford & Gioia** وكذلك **Burgelman** على أهمية المعرفة للمستوى الإستراتيجي وذلك من خلال تعنية الموظفين. فالتفكير الإستراتيجي ظاهرة معرفية معقدة تحتاج لأحسن معرفة ولأحسن فهم لما يحصل في المؤسسة، لمواردها، مزاياها، الضعف التنافسي، الخصائص الأساسية وصعوبات المحيط الذي تتطور فيه المؤسسة. لذا فإن المستوى الإستراتيجي يعد مرجع لنشاط المؤسسة. فدرجة المرونة، وأيضا انفتاح عقل المقررين، هي محددات أساسية لقدرة الفرد على عمل تغيير لإستراتيجية مؤسسته¹.

II. المتطلبات اللازمة لمشاركة الأفراد في التفكير الإستراتيجي التنظيمي

من متطلبات التفكير الإستراتيجي توسيع المشاركة والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية²، لكن مشاركة الأفراد في التفكير الإستراتيجي التنظيمي مرهونة بتوفر ثلاثة متطلبات والمتمثلة في:

1. المعرفة Knowledge: تمثل أحد أهم العناصر اللازمة للتحويل، حيث مما لا شك فيه لكي يتمكن الأفراد من المشاركة في التفكير حول الإستراتيجية يجب أن يمتلكوا أدنى حد من المعرفة حول التوجهات الإستراتيجية الشاملة لمؤسستهم، وفي أي مستوى تنافسي تدرج.

2. الإرادة (الرغبة) willingness: حتى يشارك الأفراد في التفكير حول الإستراتيجية يجب أن تتوفر فيهم الرغبة في المشاركة، حيث أن هذه الرغبة ترتبط بالمستوى الفردي والمستوى التنظيمي³. فرغبة المشاركة في التفكير الإستراتيجي التنظيمي لا تأتي لوحدها، وإنما هي ترجمة للأهداف الذاتية للفرد، واستجابة لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة مما يوجه سلوكه وأداءه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة. هذه الأخيرة تعمل على تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته بالمستوى المرغوب من خلال ما تتبعه من سياسات وبرامج متنوعة كسياسة الأجور والرواتب والتحفيز، والتدريب، الترفيع والامتيازات المادية،....⁴

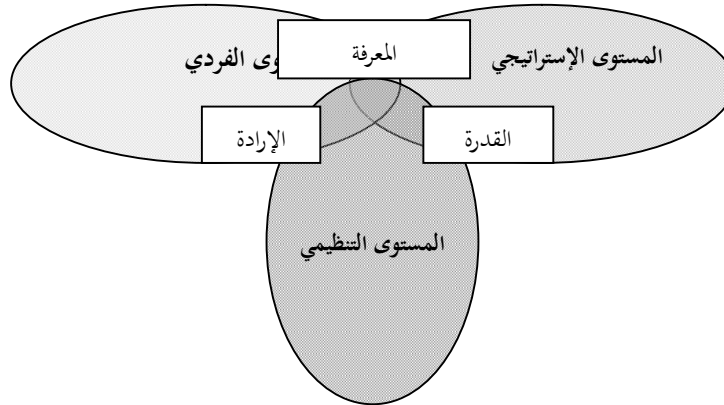
¹ Torset C, *Op-Cit*, PP 13-21

² الدوري زكريا، علي صالح أحمد، المرجع السابق، ص32

³ Torset C, *Op-Cit*, PP 13-21

⁴ العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 333-334

3. القدرة capacity: ليتمكن المفكرون الإستراتيجيون من إدراج تفكيرهم في المسار الإستراتيجي يجب أن تتوفر فيهم القدرة على ذلك¹، من خلال توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات. والشكل رقم (33) يوضح ذلك. الشكل رقم (33): مستويات وأبعاد تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Torset C, (2002), *La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes*, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country), P 15

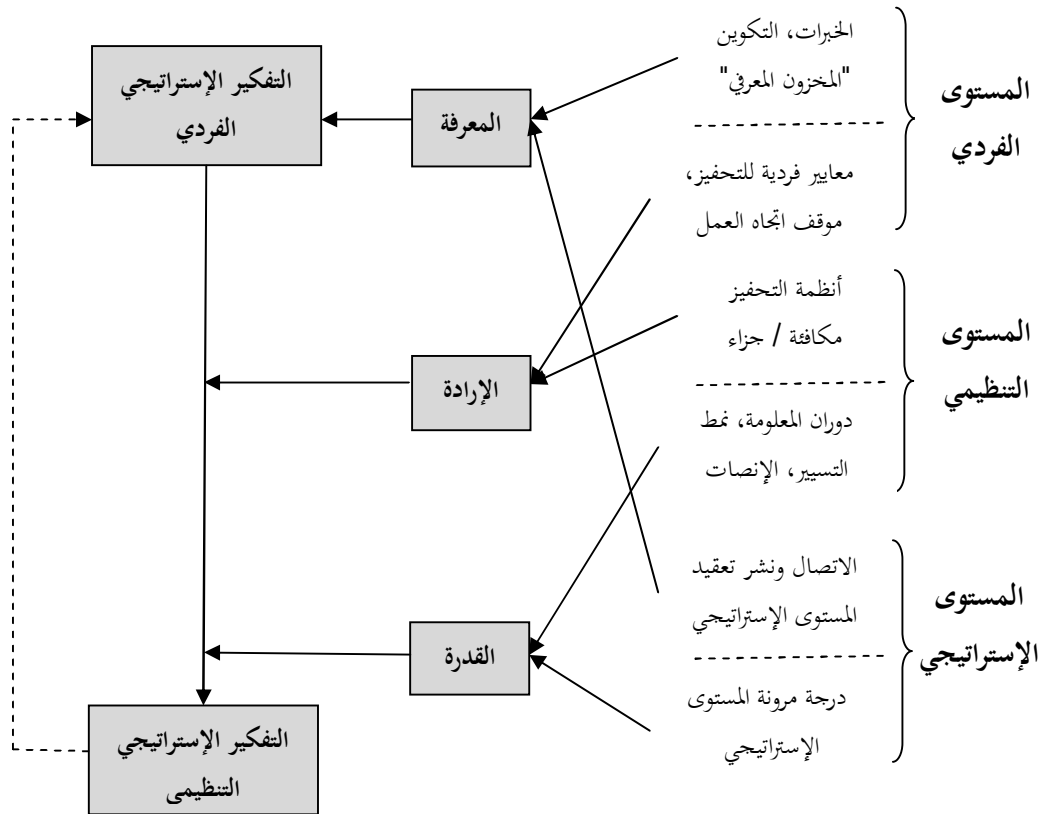
III. الارتباطات بين أبعاد ومستويات تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي

التنظيمي

إن بعد المعرفة ناتج من التقاطع بين المستوى الفردي والإستراتيجي، فأبجديات الإستراتيجية للموظفين تعرف بقدرتهم على فهم المشاكل الإستراتيجية المرتبطة بمعرفة المستوى الإستراتيجي، وخبراتهم، والمعارف النظرية. في حين ترتبط الإرادة بنظام القيم ونمط الوظيفة الاجتماعية للأفراد (المستوى الفردي)، ونزعة (ميول) المؤسسة في تشجيع وتعويض المبادرات والأفكار الفردية أو الجماعية (المستوى التنظيمي). كما ترتبط القدرة بأن تكون المؤسسة منصة للاقتراحات الإستراتيجية (التي تحدد من طرف المستوى التنظيمي) وأن تكون بقدر كاف من المرونة لتمكن من اختبارها ووضعها في ممارسة المشاريع الإستراتيجية الجديدة (مرونة المستوى الإستراتيجي). وهذا ما وضحه الشكل رقم (34).

¹ Torset C, *Op-Cit*, PP 13-21

الشكل رقم (34): الارتباطات بين أبعاد ومستويات تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Torset C, (2002), *La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes*, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country), P 23

المبحث الرابع: مساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

بناءً على ما تم عرضه في الفصل الأول ومعلومات هذا الفصل توصلنا إلى أن أهم عناصر الإبداع هو عنصر التفكير الإستراتيجي، حيث مما لاشك فيه أن عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقت بل هو تكثيف مدروس ومنتج، ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية¹.

وعن أهمية التفكير الإستراتيجي تقول **Liedtka** "أخذ عناصر التفكير الإستراتيجي مجتمعة ينشأ عنه قدرة تسمح بـ: خلق قيمة للزبائن، صعوبة التقليد من المنافسين، مؤسسة أكثر تكيف للتغيير"² والتفكير بإبداع أكثر³. أما الفائدة التي وضحتها **Mintzberg** من استخدام التفكير الإستراتيجي نجد أنه يمكن من الإبداع والاكتشاف (*Exploration*)⁴، فالمؤسسة التي تعتمد على التفكير الإستراتيجي سوف تكون أكثر قدرة على حل المشاكل الإستراتيجية، وصياغة الفرضيات، وتصور مستقبلها، وقابليتها للتكيف مع المحيط⁵. وهذا ما أكده **Heracleous** بأن أهمية التفكير الإستراتيجي تتمثل في: اكتشاف الجديد، تخيل الإستراتيجيات التي يمكن أن تعيد كتابة قواعد اللعبة التنافسية، وبناء مستقبل مختلف عن الحاضر⁶. وحسب وجهة نظر بيتر كوك **Peter Kok** حين يتعلق الأمر بتفعيل القدرات الإبداعية داخل المؤسسة بأكملها فيجب تبني التفكير الإستراتيجي⁷. ووفقاً لهذا حاولنا صياغة علاقة بين التفكير الإستراتيجي من خلال عناصره الخمسة (القصد الإستراتيجي - التصور النظمي - قيادة الافتراضات - التفكير في الوقت - الفرص الذكية) بالقدرات الإبداعية للمؤسسة من خلال مكوناتها (القدرة الاستيعابية - القدرة على التكيف - القدرة على التفكير).

وانطلاقاً من ذلك نضع الافتراض التالي: يساهم التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ الصفار فاضل، الإبداع الإداري.. المبادئ والأساليب الأهداف، مجلة النبأ، عدد 56، 2001، ص 6-7

² Liedtka, M.J, (1998), *Op-Cit*, P 124

³ Haycock K et al, (2012), *Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature*, library leadership & management, Vol: 26, N° 3/4, (without a country), P 2

⁴ Lawrence E, *Op-Cit*, P 4

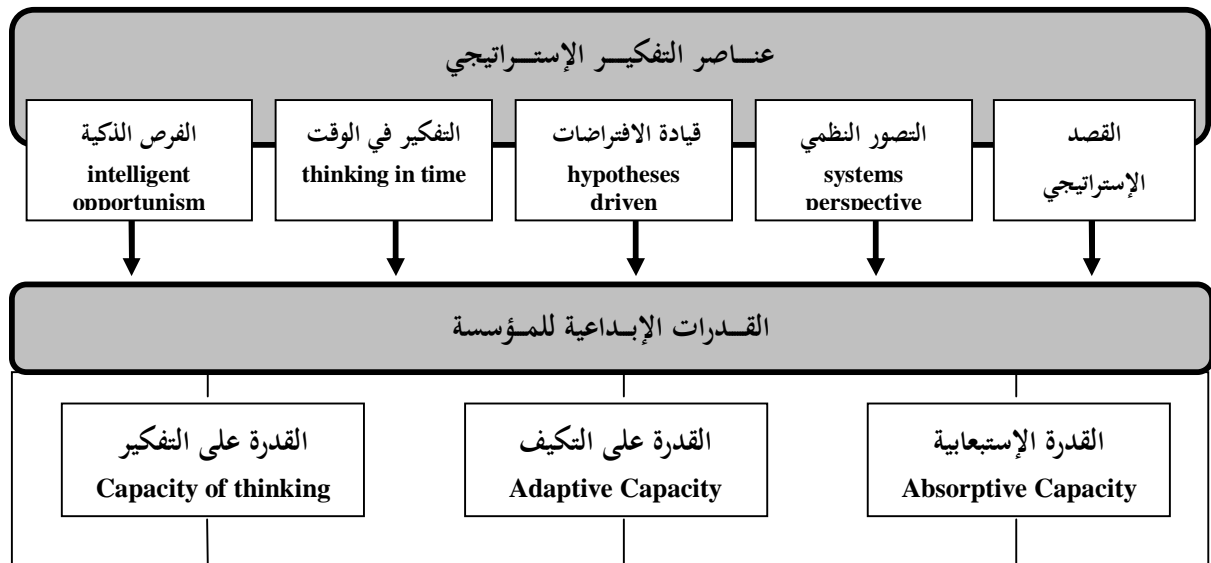
⁵ O'Shannassy, T, (1999), *Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation*, RMIT Business, N° 99/21, November, (without a country), PP 20-21

⁶ Haycock K et al, *Op-Cit*, P 3

⁷ كوك بيتر، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 98 (بتصرف)

ويمكن أن نلخص العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (35): مساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

بعد عرض الأدبيات النظرية للتفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية وتبعاً لي الأهمية التي وضحتها مجموع الباحثين (Mintzberg, Liedtka, Heracleous, O'Shannassy,.....) من قيام إدارة المنظمات بالتفكير الإستراتيجي، تمكنا من تجسيد الشكل السابق، وفيما يلي سنتطرق لشرح مساهمة كل عنصر من عناصر التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

1. مساهمة القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية

يشير مفهوم القصد الاستراتيجي إلى التوجه والتركيز والدافع لكامل المنظمة، فهو الطاقة التنظيمية والتحفيزية في المنظمة لتحقيق أهدافها¹، أي أنه يوفر التركيز اللازم للموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين عندما تواجه المؤسسة عدم اليقين والانحرافات. وبما أن بيئة المؤسسة تتسم بالتغير والمنافسة فإن القدرات الحالية والموارد تكون غير كافية، هذا يفرض على المؤسسة أن تكون أكثر إبداعاً، لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة، والقصد الاستراتيجي يخلق التكافؤ التام بين الموارد والطموحات² بما يضمن توزيع الموارد والاستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الأداء³.

من خلال عنصر القصد الإستراتيجي فإن التفكير الاستراتيجي يمكن من التركيز على ما هو مهم بالفعل، والمؤسسات تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة، وحسن التركيز والتوجه نحو الأهداف⁴. حيث تتعزز قدرات المؤسسة الإبداعية عندما تتكيف مع التغيرات البيئية البيئية بأسلوب مبدع تقدم من خلاله منتجات جديدة، أو الولوج إلى أسواق جديدة⁵. في نهاية المطاف من مهم تسليط الضوء بأن القصد الاستراتيجي هو تحقيق ملائمة استراتيجيات جديدة ومبدعة لاستباق المحيط من أجل تحقيق ميزة تنافسية⁶.

وانطلاقاً من ذلك نضع الافتراض التالي: يساهم عنصر القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية

للمؤسسة

¹ Romar E J, (2009), *Strategic Intent, Confucian Harmony and Firm Success*, Acta Polytechnica Hungarica, Vol: 6, N^o 3, (without a country), P 59

² O'Shannassy T, *Op-Cit*, P 20-21

³ الدراجي عباس، مدخل في التفكير الاستراتيجي (الجزء الأول)، أنظر الموقع: <http://www.4newiraq.com/> أطلع عليه في 2013/03/16 على 15:13

⁴ التدريب والتقنية، تنمية التفكير الإستراتيجي .. كيف تكون؟، أنظر الموقع:

<http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=540&issueNo=19> أطلع عليه 2013/04/05 على 11:08

⁵ الزعبي علي فلاح، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 12/12 ماي 2010، ص20 (بتصرف)

⁶ Waters D E, (2011), *Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers*, JFQ / issue 63, 4th quarter, (without a country), P 116

II. مساهمة عنصر التصور النظامي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

يمثل التصور النظامي القدرة على توظيف النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها وهذا يتطلب فهم كيف أن المشاكل والقضايا المختلفة مرتبطة مع بعضها البعض وكيف أن الواحدة تؤثر بالأخرى¹. وحسب **Raynal** فإن التفكير الإستراتيجي لا يجب أن يكون إلا نظامي إذا أراد الارتباط بالواقع بمعنى:

- إدماج منطوق وأبعاد مختلفة (*Esprit divergent*).

- التفكير في أماكن وأوقات مختلفة بصفة متزامنة.

- التفكير من منطلق مختلف العمليات.

- التنسيق بين مختلف المعالم على مستوى السيناريوهات المتعلقة بميكلة النشاط².

- إعادة تصميم عمليات المؤسسة³.

كما ولا بد أن نشير إلى الدور الأساسي للتصور النظامي وهو إنتاج التركيب والتقدير الكلي للعوامل الرئيسية التي تؤثر على المنظمة وبيئتها، وهذه النظرة تساعد في تحديد الروابط الأساسية والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة في البيئة والتي يجب مراعاتها عند تطوير أي إستراتيجية في المستقبل. بهذا فإن التصور النظامي يؤدي إلى الاهتمام بالحلول الإبداعية المحتملة والخيارات الإستراتيجية من أجل الفهم أفضل والتنبؤ المقصود فضلا عن الآثار غير المقصودة وردود الفعل من أجل تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط وقدرتها على التفكير بناء من معطيات البيئة الداخلية والخارجية. لنخلص في الأخير أن التصور النظامي والشمولي للمنظمة وبيئتها هو أمر بالغ الأهمية لفعالية التفكير الاستراتيجي⁴ ولتفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

وانطلاقا من ذلك نضع الافتراض التالي: يساهم عنصر التصور النظامي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ محمود إبراهيم نور وآخرون، المرجع السابق، ص ص 347-348

² Serge R, (2003), *le management par projets: approche stratégique du changement*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, P 70

³ Amitabh M, *Strategic Thinking: Is Leadership the missing link An Exploratory Study*, P 7 www.ManuAmitabh.ea.pdf, see: 18/06/2012 at 10:50

⁴ Waters D E, *Op-Cit*, PP 116-117

III. مساهمة قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

تتعلق الإستراتيجية بتوليد أفكار وتطوير حلول تمتاز بجديتها، مما يستلزم من المفكرين الإستراتيجيين البحث عن أساليب جديدة وتصور طرق أفضل للعمل. والمتطلب الأول لذلك هو قيادة الافتراضات الذي يؤدي إلى التفكير بإبداع أكثر¹، وهذا يعد ميزة هامة لا بد أن يتمتع بها إستراتيجيو المنظمات الذين يريدون اقتناص الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر والاستفادة من نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف².

إذ يؤدي عنصر قيادة الافتراضات إلى صياغة واختبار الفرضيات للخروج بحلول إبداعية، والتفكير بإبداع من خلال طرح الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، لذلك هو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الإستراتيجيين لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الأكثر إبداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد الإبداع ومرونة التفكير³. لذلك فإنه من الضروري على الإستراتيجيين أن ينخرطوا في متعة التفكير باستخدام التخيل والإبداع في استكشاف ما إذا كان هناك طرق بديلة أخرى في عمل الأشياء وإدارتها⁴.

نخلص في الأخير أن التفكير الاستراتيجي إطار يصور تكرارية عملية التباعد والتقارب. فالتفكير الإبداعي يستكشف أفكار جديدة ومبدعة، فرضيات، وفرص محتملة، والتفكير الناقد يحلل البيانات لتغذية الإبداع ويولد الفكر بتقييم البدائل لتتقارب من الفرص الواعدة⁵. ومن خلال عنصر قيادة الافتراضات فإن التفكير الاستراتيجي يشمل معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحد مع المحافظة على رؤية شمولية عملية للأوضاع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والتجديد والتطوير⁶، كونه يعتمد الإبداع في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة⁷. بالتالي فهو يفعل كل من القدرة على التفكير والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير.

وانطلاقاً من ذلك نضع الافتراض التالي: يساهم عنصر قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ محمود إبراهيم نور وآخرون، المرجع السابق، ص 348 (بتصرف)

² عبد الفتاح مغربي عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 252

³ الزعبي علي فلاح، المرجع السابق، ص 23

⁴ محمود إبراهيم نور وآخرون، المرجع السابق، ص 348-349

⁵ 116Waters D E, *Op-Cit*, P

⁶ التدريب والتقنية، المرجع السابق

⁷ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، أنظر الموقع:

IV. مساهمة عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

لا تصاغ الإستراتيجية فقط بناء على المستقبل، ولكن من خلال ربط الماضي مع الحاضر وربط ذلك بالتفكير بالمستقبل¹. فالتفكير الإستراتيجي يكون موجهًا للمستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراك الواقع الذي تقف عنده المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي². حيث تعلق **Liedtka** حاجة الإستراتيجيين لربط ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة في عمليات التفكير الخاصة بهم للأسباب الآتية:

- القيمة التنبؤية من الماضي من أجل المستقبل.

- الخروج من الماضي الذي يحول المؤسسة إلى الأنماط المألوفة.

- ضرورة المقارنة المستمرة.

- يساعد على اتخاذ القرار وتحليل السيناريو لتنفيذ إستراتيجية أفضل³.

- تحسين من نوعية قرارات المؤسسة وسرعة تنفيذها⁴.

وبهذه الطريقة فإن التفكير الاستراتيجي يلعب دورا هاما في توفير حلقة الوصل بين الماضي والحاضر والمستقبل⁵، مما يؤدي يؤدي إلى مؤسسة أكثر تكيف مع متغيرات المحيط ومؤسسة قادرة على التفكير تبعا لأحداث الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.

وانطلاقا من ذلك نضع الافتراض التالي: يساهم عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ sharifi E, (2012), *Strategic Thinking: a Practical View*, Ideal Type of Management Vol: 1, N^o1, Spring, PP: 71- 84, (without a country), PP 79-80

² الدراجي عباس، المرجع السابق

³ O'Shannassy T, *Op-Cit*, PP 13-21

⁴ Amitabh M, *Op-Cit*, P 7

⁵ O'Shannassy T, *Op-Cit*, PP 13-21

V. مساهمة عنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

أن يكون للمؤسسة قصد إستراتيجي لا يعني أن لا تترك حيزا للاستثمار في الفرص النادرة، بالتالي إمكانية نشوء إستراتيجيات جديدة (*Emerging*) توفر مقاومة كفتة وفعالة للمخاطر وتجعل المؤسسة أكثر استجابة للفرص¹. هذه الأخيرة تشكل أحد الأهداف التي تسعى المنظمات المعاصرة الوصول إليها والتجنيد لأجلها إمكانيات مادية وبشرية كبيرة، لأنه إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح تتحقق فوائد مادية وغير مادية لمنظمة الأعمال، وفي هذا الصدد يقول هامل وبراهاالاد (**Prahalad & Hamel**) بأن "التنافس على المستقبل يتطلب التوجه نحو حصص في الفرص بدلا من الحصص في السوق"². حيث يمكن عنصر الفرص الذكية المؤسسة من تبني السلوكيات الانتهازية اللازمة للتمكن من تتبع التطورات البيئية³، لأن الذكاء التنظيمي هو في المقام الأول تعلم عن العملاء وتعلم عن المنافسين، وهذا ما أكدته كل من (**Burgelman & Maidique, 1988**) على أهمية فهم كل من المنافسين والأسواق في عملية الإبداع⁴. في المقابل تعد المعارف والأفكار مدخلات أولية في عملية الإبداع، ويمكن للمؤسسات الذكية استخدام هذه المعلومات للحد من عدم اليقين والغموض في الإبداع، لأنها تتيح لها تحديد سبل جديدة لتحقيق السرعة في القضاء على الخيارات غير المرحة، وهذا ما أكدته كل من صالح ووانغ (**Saleh & Wang, 1993**) بأن المبدعين ذوي الأداء العالي يستخدمون كل من مسح البيئة (الداخلية أو الخارجية)، التنبؤ التكنولوجي وتحليل المنافسة لتحقيق هذا الهدف⁵. نخلص في الأخير أن عنصر الفرص الذكية يجعل المؤسسة أكثر استجابة للفرص النادرة⁶، من خلال التقاط المعلومة حول الأسواق والمنافسين والعملاء بما يمكن المؤسسة من تحقيق الحركة الأولى (*First Mover*) في إدخال المنتج الجديد، وإيجاد السوق الجديد، وكسب الزبون وولائه⁷، كما أنه يجعلها أكثر قدرة على الاستيعاب في تجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من مسح البيئة⁸.

¹ Serfontein J, (2010), *the impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in south Africa*, Thèse de Doctorat en business management, University of Stellenbosch, (without a country), P 109

² جازي هامل، سي. كيه. براهاالاد، التنافس على المستقبل (استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية، عدد 24، إصدار الشركة العربية لإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ديسمبر 1994، ص4

³ Torset C, *Op-Cit*, P 8

⁴ Lawson B, Samson D, (2001), *Developing innovation capability in organisation a Dynamic capabilities approach*, International Journal of Innovation Management, Vol: 5, N° 3, September, PP: 377–400, (without a country), P 391

⁵ Lawson B, Samson D, *Op-Cit*, P 391

⁶ Amitabh M, *Op-Cit*, P 7

⁷ الدوري زكريا، علي صالح أحمد، المراجع السابق، ص10

⁸ بن ساهل وسيلة، خلف مني، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور -خنشلة، الجزائر، 14/13 ماي 2012، ص16 (بتصرف)

وانطلاقاً من ذلك نضع الافتراض التالي: يساهم عنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

- مما سبق نجد أن التفكير الإستراتيجي من خلال عناصره الخمسة الموضحة سابقاً:¹
- يمكن من الاستشراق والتفكير فيما يحدث وسيحدث في البيئة الخارجية المحيطة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
 - يستعرض بيانات الماضي ويحلل بيانات الحاضر ليتنبأ بما يمكن أن يكون.
 - يفترض أحداثاً متوقعة.
 - يمكن من تصميم سيناريوهات بديلة لمعالجة كل منها، ومن ثم التفكير في أنسب أساليب التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة.
 - يؤدي إلى تغيير تستبق به المؤسسة المتغيرات الخارجية.
 - يساعد على استشراق ورصد الفرص السانحة والتهديدات الكامنة.
 - يؤدي إلى الإبداع في شتى المجالات وهذه أمثلة لبعضها: (تطوير واستخدام تكنولوجيا جديدة، تصميم منتجات جديدة، تطوير منتجات قائمة،.....).

¹ سيد مصطفى أحمد، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية (مهارات التفكير الإستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2008، ص ص55-56 (بتصرف)

خلاصة الفصل الثاني

مما سبق نجد أن التفكير الإستراتيجي جاء لسد الفجوة التي أحدثتها التخطيط الإستراتيجي، فجاء كمرحلة تسبق التخطيط الإستراتيجي، في شكل مهارة عالية لصنع القرار ويشمل معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحد مع ضرورة المحافظة على الرؤية الشمولية كذلك تبني مبادرات التغيير والتحديد والتطوير. فهو إذن يساهم في وضوح الرؤية، وترتيب الأولويات وتحديدها وإشاعتها بين العاملين إلى جانب التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال الفرص، مما يزيد من قدرات المدراء التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية في استغلال الفرص المتاحة ودعم المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها، كما أنه يساهم في التخصيص الفعال لموارد المؤسسة وإمكانياتها بشكل صحيح على المدى البعيد مما يمكنها من استغلال نواحي القوة، والتغلب على نواحي الضعف، كذلك القدرة على إحداث التغيير والمواءمة بين أهداف المؤسسة وطموحاتها.

لنخلص في الأخير أن المؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

الجزء التطبيقي

الفصل الثالث: الإطار السياقي لنشاط
المؤسسة موضوع الدراسة
(قطاع الصناعة الدوائية)

تمهيد

يعتبر الدواء مادة ضرورية وهامة للحفاظ على صحة وحياة الإنسان والتخفيف من معاناته أثناء المرض، فهو سلعة ضرورية لا يمكن أن نستغني عنها مهما كان الحال ومهما كانت قدرتنا الشرائية، حيث لا يرتبط استهلاكه بمرونة سعرية أو دخلية، مما أدى بصناعة الدواء أن تكون من أضخم الصناعات في العالم لكونها تساهم في إنعاش السوق المحلية وتوفير الخدمة الصحية.

لكن وصول الدواء ليد المستهلك لا يتحقق إلا بعد مراحل عديدة ومكلفة، إذ نجد صناعات الأدوية تقوم بأبحاث مكثفة في معاملها الكيميائية لأجل ابتكار أدوية جديدة تفوق في مفعولها ما سبق من أنواع الدواء، أو ابتكار دواء جديد لعلاج مرض معين، فتكلفت تلك الأبحاث ملايين الدولارات حتى تتوصل إلى التركيبة المفيدة من الدواء. ثم تقوم بتجربته أولاً على الحيوان، ثم تجربته على الإنسان بأخذ عدد من المتطوعين، يكونوا تحت مراقبة ورعاية صحية من الأطباء، وذلك لاكتشاف أي مضاعفات جانبية غير صحية للدواء الجديد. وبعد التأكد من مفعول الدواء الجديد في العلاج والتأكد من عدم وجود أعراض جانبية له، يقوم المصنع بتسجيل الاختراع في الجهات الرسمية، ويصبح حق الاختراع في ملكيته. ويقدم المصنع صاحب الاختراع إلى الجهات الصحية المسؤولة ببلده للحصول على تصريح بيع الدواء الجديد في السوق ولا يحق له عرض الدواء الجديد في الأسواق إلا بعد حصوله على التصريح الحكومي لبيعه. في الأخير من خلال هذا المدخل التعريفي لصناعة الدواء سنحاول فيما يلي تطيرها على النحو الآتي:

المبحث الأول: صناعة الدواء

تعد الصناعة الدوائية صناعة إستراتيجية هامة باعتبارها محرك أساسي لنمو اقتصاديات العالم، وهي من بين الصناعات الأكثر مردودية في العالم. ومن ثم يجب إعادة النظر في سياسة إنتاج الدواء في الوطن العربي خاصة مع وجود عدد كبير من التحديات التي تحول دون ازدهار هذه الصناعة كعدم إعطاء اهتمام أكبر للبحث العلمي في مجال صناعة الدواء،....

1. سيرورة صناعة الدواء

تعتبر صناعة الدواء جزء من الصناعة الصيدلانية التي تضم جميع المنظمات المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية. وصناعة الدواء هي في الواقع عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية في أي شكل أو أعشاب طبية (نباتات خام) يقام تركيبه ويخضع لسلسلة من البحوث والتحليل والاختبارات حتى يمكن للمستهلك استخدامه في صورته النهائية. ويتم هذا تحت رقابة المنظمة العالمية للتجارة التي تعمل على توفير الحماية للإختراعات وهذا كما يلي:

1. اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة: نظرا لطبيعة صناعة الدواء المعتمدة على الأبحاث *research-based industry* لا يمكن صمودها أمام العالم الخارجي بدون حقوق الحماية الفعالة. ومن ثم تم اللجوء في بداية التسعينات إلى تطبيق نظام الحماية الكلية للتجارة العالمية من خلال المنظمة العالمية للتجارة (OMT). وكانت اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة *Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS)* إحدى اتفاقيات المنظمة ويعتبر التعامل مع حقوق البراءات الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير الدوائي من مهام القسم المتعلق بالملكية الصناعية الذي يهدف إلى توفير الحماية للاختراعات المحمية ببراءات الاختراع (*Patents*) والتصميم الصناعي والأسرار التجارية. ولا تقضي هذه الاتفاقية بتطبيق نظام البراءة فقط على عملية التوصل إلى دواء جديد، وإنما أيضا على المنتج الدوائي نفسه. وقد حددت الاتفاقية إمكانية الحصول على براءات اختراع لأي اختراعات سواء كانت في منتجات أو عمليات صناعية في كافة ميادين التكنولوجيا بشرط أن تكون جديدة وتحتوي على خطوة إبداعية وقابلة للاستخدام في الصناعة. كما أجازت للبلدان الأعضاء استثناء الحصول على براءات الاختراع لطرق التشخيص والعلاج والجراحة¹.

¹ حول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة (مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الحاج لخضر - باتنة،

ومن الجدير بالذكر أن معظم الدول النامية ومنها أغلبية الدول العربية تستثني من نطاق الحماية ببراءات الاختراع. وقد دفع ذلك شركات الأدوية العالمية إلى ممارسة شتى الضغوط عليها منها ضغوط مباشرة لدفعها نحو حماية الأدوية أو غير مباشرة عن طريق توظيف نفوذها عند حكوماتها لتوسيع مساحة الحماية وتدويلها لتشمل تلك الدول، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية وبضغط من شركاتها المنتجة للأدوية في مقدمة الدول الصناعية التي مارست ضغوطا تجارية واسعة على البلدان النامية لإرغامها على توفير الحماية لمنتجات الأدوية حيث أدرجت في حينها أكثر من ثلاثين دولة في قائمة المخالفين لقواعد حقوق الملكية الفكرية وهددتها باستخدام المادة 301 من قانون التجارة الأمريكي بحرمانهم من المساعدات المالية السنوية وفرض عقوبات صارمة عليهم. وقد دفع ذلك البعض من هذه البلدان إلى الرضوخ إلى مطالبها وإجراء التعديلات التشريعية في قوانينها الوطنية لتجنب العقوبات.

ومن أهم الأسباب التي دفعت بالولايات المتحدة وغيرها من الدول الصناعية المتطورة بممارسة الضغوط على البلدان النامية هي تعرض منتجات شركاتها لخسائر مالية من جراء قيام شركات الأدوية الوطنية في البلدان النامية في ظل عدم وجود حماية لمنتجات الأدوية بالتوسع في إنتاجها وتسويقها بأسعار رخيصة، الأمر الذي إعتبرتها الشركات العالمية للأدوية تهديدا واضحا لمصالحها حيث اعتبرت أي توسع في رقعة الإنتاج الصناعي من قبل شركات الدول النامية يتم على حساب استغلال تكنولوجيا الدول الصناعية، لذا فإنها أهتمتها بالقرصنة وتقليد منتجاتها ودعت إلى تبني هذه الدول لنظام حماية كاملة لمنتجات الأدوية لوضع حد لذلك¹. فيما يلي سنوضح أهم الآثار السلبية والإيجابية لتطبيق اتفاقية منظمة العالمية للتجارة على النحو الآتي:

1.1. الآثار السلبية لتطبيق اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة: تتمثل في:

- إرتفاع أسعار المنتجات الدوائية والصيدلانية والذي سيكلف ميزانيات الدول المستوردة للدواء مبالغ مالية طائلة حيث تتحدد قيمة الأدوية طبقا لنوعية الاختراع والبحث والتطوير والتجريب وكذلك تدخل التصاميم والعلامات التجارية في قيمة المنتجات الدوائية.
- إن فتح الأسواق أمام الشركات العالمية للنفاذ إلى أسواق الدول النامية بدون عوائق جمركية سيؤدي إلى منافسة غير متكافئة بينها وبين المصانع الوطنية في هذه الدول مما يهدد مستقبل هذه الصناعة في الإستمرار والنمو في الدول النامية.
- ارتفاع تكلفة الحصول على حقوق التصنيع للأدوية نظرا لاحتكار المصانع العالمية للمعرفة الفنية والدراسة العلمية.

¹ كامران حسين الصالحي، قواعد حماية منتجات الأدوية ومدى حماية الاستعمالات الجديدة لها في التشريع المقارن والاتفاقيات الدولية، مجلة الشريعة

2.1. الآثار الإيجابية لتطبيق اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة: تتمثل في:

- يرى الاتحاد الدولي لجمعيات صانعي الأدوية أنه سيكون لحماية الملكية الفكرية الدور الكبير في تشجيع الابتكار لإنتاج منتجات جديدة للمرضى مما سيكون له الأثر في تحسين الصحة العالمية وأن عوامة الحماية ستحث الجهود عالمياً للحصول على أدوية للأمراض السارية والمزمنة.
- أن حماية العلامات التجارية كفيل بالقضاء على الأدوية المقلدة التي تهدد حياة الكثير من المرضى وبالتالي تحسين نوعية الدواء المنتج.
- أن تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية سيثجع الشركات العالمية المتعددة الجنسية للاستثمار الصناعي في الدواء نظراً لتوفر إمكانيات حماية مصالحها التقنية.
- الاستفادة من إتفاقية المنظمة العالمية للتجارة للدخول في أسواق الدول المنضمة لمنظمة التجارة العالمية بحرية ودون عوائق جمركية وغير جمركية الأمر الذي يوسع فرص توسيع الأسواق¹.

2. مفهوم براءة الاختراع في الصناعة الدوائية: يشير مفهوم براءة الاختراع في المجال الصيدلاني إلى الشهادة التي تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال اختراعه مالياً، ولمدة زمنية محددة تتراوح بين (20 عاماً) وبعد هذه المدة يسقط حق احتكار المنتج ويمكن للمنظمات الدوائية إنتاجه، لكن في هذه الحالة الدواء ليس أصلياً وإنما جنيس*، ويستطيع الاستفادة منه مالياً بنفسه مباشرة أو يتنازل عنه لغيره (بيعه بعقود التراخيص)².

¹ واقع الصناعات الدوائية السعودية وآفاق تصديرها للأسواق الخارجية، مركز تنمية الصادرات السعودية (مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية)، يناير 2007، ص4 أنظر الموقع: jeg.org.sa/data/modules/contents/.../infopdf/608.pdf

* يقصد بالأدوية الجنيسة *Generic* الأدوية المشابهة والمطابقة للدواء الأصلي حيث تمتلك نفس آلية العمل والاستعمال والجرعة والتأثير كما يجب أن يكون لديها نفس المعايير الخاصة بالجودة والسلامة وقد يختلف الدواء الجنيس عن الدواء الأصلي في بعض العناصر الغير نشطة مثل الألوان أو النكهات التي لا تؤثر على طريقة أداء وسلامة وفعالية الدواء الجنيس. وتعتبر الأدوية الجنيسة الأدوية التي دخلت براءة اختراعها في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها (20 عاماً)، ومن ثم يكون متاح للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات ويمكن بيعه بالاسم الطبي للدواء وليس الاسم التجاري.

² دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007، مجلة الباحث، عدد 10، الجزائر، 2012، ص287 (بتصرف)

3. خصائص الصناعة الدوائية: يمكن إيجاز خصائص الصناعة الدوائية فيما يلي:

1.3. تعتبر صناعة كثيفة رأس المال والتكنولوجيا حيث أن الأبحاث في هذا المجال تتطلب ميزانية ضخمة تعجز عن توفيرها كثير من المؤسسات الصيدلانية، لذا فالسمة الأساسية لأغلب هذه المؤسسات هي الضخامة وتعدد الفروع أو ما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات، حيث توفر أموال ضخمة للقيام بعملية البحث والتطوير في مخابر تضم نخبة من الكيميائيين والبيولوجيين أو بالتعاون مع مخابر تتبع الجامعات العريقة في الطب والصيدلة، أو على مستوى المخابر الوطنية التي تكون ميزانيتها ممولة من طرف الدولة في سبيل تطوير البحث العلمي أو منظمات دولية كمنظمة الصحة الدولية OMS.

2.3. تعتبر الصناعة الدوائية من أكثر الصناعات تقنيا في العالم، حيث نجد أن الأسعار والتعويضات تحدد بواسطة تشريعات وقوانين تضعها الحكومات والسلطات الصحية.

3.3. تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية نظرا للجمهور الواسع للمستهلكين حيث نجد أن خطوط الإنتاج تقدر وحداتها بمئات الملايين، كما أنها تعتمد على خطط طموحة لتقليل التكاليف.

4.3. تتمتع الصناعة الدوائية بأنظمة توزيع ديناميكية، ويشكل نظام التوزيع جزء لا يتجزأ من إستراتيجيات التسويق الصيدلاني. كما أن الصناعة تعول على العلاقات بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث يساهم التوزيع بشكل أساسي في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية عاليتين.

5.3. تتميز الصناعة الدوائية بالتخصص الشديد والمهارات العالية، حيث نجد أن بعض المخابر تقوم بإنتاج مواد صيدلانية تتفوق فيها على المنافسين، بينما نجد مؤسسات تخصص في تصنيع الأدوية غالية الثمن فقط، وهناك مؤسسات أخرى تنتج لشريحة معينة من السوق الدوائية.

6.3. تعتبر الصناعة الدوائية صناعة تشهد فيها المنافسة بإعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين في الدخول إلى أسواقها، بالرغم من سيطرة عدد قليل من المؤسسات الدوائية على سوق المنتجات التي تصرف بوصفة طبية.

7.3. يتطلب الإستثمار في السوق الصيدلاني وكذا طرح الأدوية في السوق الحصول على تراخيص من السلطات المكلفة بذلك.

8.3. تدخل الصناعة الدوائية ضمن الصناعات الإستراتيجية التي تخضع للأولوية عند تخصيص الميزانيات في الدولة نظرا لإرتباطها بالصحة العمومية¹.

¹ بن بريكة عبد الوهاب، مباح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية - جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 9، الجزائر،

II. أنواع الصناعة الدوائية

الصناعة الدوائية بمفهومها الحديث، نشأت وازدهرت نتيجة الاكتشافات العلمية التي كانت الشركات تسجلها كبراءات اختراع، وتحتكر بموجبها عددا من الأسواق الهامة، وتكون في العادة كافية لتحقيق أرباح مجزية، مما ساهم في جعل هذه الصناعة، واحدة من أضخم الصناعات في العالم وأصبحت شركات عملاقة تتمتع بنفوذ كبير في التحكم بهذه الصناعة، مما ساهم بتطور أنواع وأصناف المنتجات الدوائية ويمكن تقسيم الأنواع إلى ما يلي¹:

1. صناعة المادة الأولية (الصناعة الأساسية): وهي العنصر الأساسي في عملية الإنتاج النهائي (المادة المستخدمة للصناعة التحويلية)، وله دور مهم في جودة المنتج النهائي، ويمكن أن تتكون من مواد طبيعية أو غير طبيعية.

2. صناعة مواد التعبئة والتغليف والكبسولات الفارغة وغيرها من المواد المتممة لهذه الصناعة: والتي تحافظ على فعالية وجودة الدواء.

3. صناعة المنتج النهائي (الصناعة التحويلية): ويمكن تقسيم المنتجات النهائية وفقا لعدة معايير، أهمها:

1.3. وفقا لطريقة البيع: تتمثل في:

- الأدوية التي تباع بوصفات طبية.
- الأدوية التي تباع بدون وصفات طبية.

2.3. وفقا لحقوق التصنيع: تتمثل في:

- الأدوية الخاضعة لبراءة اختراع ولا يتم تصنيعها إلا من خلال الشركة المخترعة لها والمسجل لصاحبها براءة اختراع.
- الأدوية التي انتهت مدة احتكارها والتي يمكن لأي شركة تصنيعها وبيعها دون الرجوع والحصول على موافقة الشركة الأصلية.

- الأدوية المصنعة بموجب ترخيص من الشركة المالكة لبراءة الاختراع.

3.3. وفقا لاسم البيع: تتمثل في:

- الاسم الكيميائي للدواء.
- الاسم التجاري (العلامة التجارية).

¹ عبد الله النور عبد الحكيم، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه منشورة في الاقتصاد

المبحث الثاني: صناعة الدواء على مستوى العالم والجزائر

على المستوى العالمي يوجد ما يعرف بالعالم الصيدلاني *world pharmaceutic* والتسمية تشير إلى مجموعة دول تحتل دوما الصدارة في صناعة الدواء والمتمثلة في: الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، بريطانيا العظمى، ألمانيا، فرنسا، السويس وإيطاليا. أما على مستوى الجزائر ما نلاحظه أن صناعة الدواء تعرف ازدهارا لا بأس به في الآونة الأخيرة.

1. السوق العالمي للدواء

1. تطور السوق العالمي للدواء: يقدر رقم أعمال السوق العالمية للدواء سنة 2012 بـ 856 مليار دولار بتناقص يقدر بنسبة 1 % مقارنة مع سنة 2011، حيث يحتل السوق الأمريكي (و.م.أ) المرتبة الأولى وذلك بنسبة 38% من السوق العالمي. في المقابل تحتل السوق الأوروبية (ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة، إسبانيا) المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 17 % من السوق العالمي، حيث تشكل فرنسا سنة 2012 ثاني سوق أوروبية بعد ألمانيا. أما اليابان نجده يحتل المرتبة الثالثة بنسبة 12%، أما البلدان الناشئة (الصين والبرازيل) فهي تشكل نسبة 8 % من السوق العالمي للدواء¹. والجدول رقم (8) يوضح تطور نسبة الحصة السوقية لسوق الدواء لأهم الدول في العالم في سنة 2002 و2012:

الجدول رقم (8): تطور الأسواق العالمية الدوائية في سنة 2002 و2012

	Market mondial 2012	Market mondial 2002
États-Unis	38,2%	49,0%
Japon	11,7%	12,0%
Chine	5,8%	nd
Allemagne	4,7%	6,0%
France	4,3%	5,0%
Italie	3,0%	4,0%
Canada	2,6%	2,0%
Royaume-Uni	2,5%	3,0%
Brésil	2,5%	nd
Espagne	2,3%	2,0%

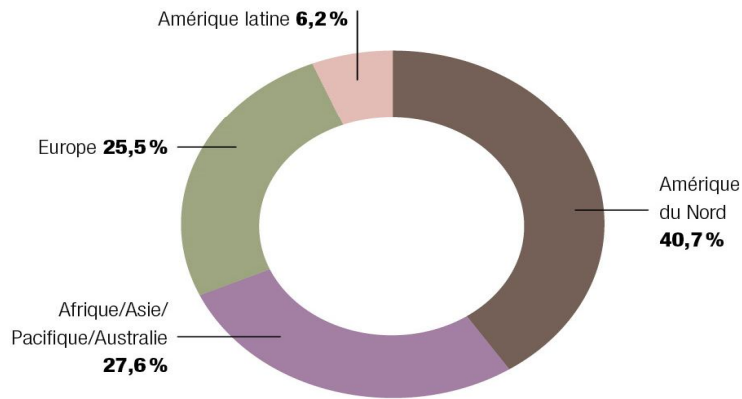
nd: المعلومات غير متوفرة

Source: www.leem.org

¹ www.leem.org

وتبعاً للنسب السابقة الذكر للبلدان المصنعة للدواء سنة 2012 سوف نقسم السوق العالمي لصناعة الدواء تبعاً للقارات وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (36): السوق العالمي للدواء



Source: www.leem.org

الملاحظ من الشكل السابق احتلال القارة الأمريكية الصدارة في صناعة الدواء مقسمة بنسبة 40.7 % لأمريكا الشمالية ونسبة 6.2 % لأمريكا اللاتينية أي بنسبة إجمالية للقارة الأمريكية تقدر بـ 46.9 % أما حصة القارة الأوربية فهي صناعة الدواء علماً تقدر بـ 25.5 %، النسبة المتبقية والمقدرة بـ 27.6 % مقسمة بين إفريقيا، آسيا، المحيط وأستراليا.

2. المخابر العالمية لصناعة الدواء: تشير مبادرات البحث والتطوير التي تمارسها المؤسسات الدوائية إلى الرغبة في البقاء والاستمرارية والتي غالباً ما تستخدم بهدف المنافسة فضلاً عن إقامة تحالفات مع مخابر خارج المؤسسة، وهو الاهتمام الرئيسي والمحرك لنمو هذه الصناعة. ويشير تقرير ترتيب المخابر العالمية لصناعة الدواء خلال سنوات 2009-2012 إلى احتلال مجموعة مخابر الصدارة سواء من حيث رقم أعمالها أو حصتها السوقية وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): ترتيب المخابر العشر الأولى عالميا سنة 2012

السنوات المخبر	2012			2011			2010			2009		
	الحصة السوقية	رقم الأعمال (مليار دولار)	الترتيب	الحصة السوقية	رقم الأعمال (مليار دولار)	الترتيب	الحصة السوقية	رقم الأعمال (مليار دولار)	الترتيب	الحصة السوقية	رقم الأعمال (مليار دولار)	الترتيب
Novartis(السويس)	5.9%	50.7	1	-	-	2	-	42	2	5.1%	38.4	3
Pfizer(و.م.و)	5.5%	46.9	2	-	-	1	-	58.5	1	7.6%	45.4	1
Merck(و.م.و)	4.7%	40.2	3	-	-	4	-	39.8	4	4.3%	25.2	7
Sanofi-Aventis (فرنسا)	4.4%	37.8	4	-	-	3	-	40.3	3	5.2%	42	2
Roche(السويس)	4.1%	34.7	5	-	-	5	-	39.1	5	4.7%	37.6	5
GlaxoSmithKline (المملكة المتحدة)	3.8%	32.7	6	-	-	6	-	36.2	6	4.7%	37.8	4
AstraZeneca (المملكة المتحدة)	3.7%	32.0	7	-	-	7	-	33.3	7	4.6%	32.8	6
Johnson & Johnson (و.م.و)	3.2%	27.8	8	-	-	8	-	22.2	8	3.6%	22.5	8
Abbott(و.م.و)	3.1%	26.8	9	-	-	10	-	19.9	10	45.1%	15.6	11
TEVA(إسرائيل)	2.9%	24.7	10	-	-	12	-	16.1	12	-	-	-
Eli Lilly(و.م.و)	-	-	-	-	-	9	-	21.1	9	2.7%	21.2	9
Bristol-Myers Squibb [BMS] (و.م.و)	-	-	-	-	-	11	-	19.5	11	2.6%	18.8	10
Boehringer Ingelheim(ألمانيا)	-	-	-	-	-	16	-	12.9	16	-	14.4	13
Takeda(اليابان)	-	-	-	-	-	15	-	14.2	15	-	14.2	15
Amgen(و.م.و)	-	-	-	-	-	13	-	14.7	13	-	14.4	14
Bayer(ألمانيا)	-	-	-	-	-	14	-	14.5	14	-	15	12

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Rapport sectoriel, (2011), *l'industrie pharmaceutique: état des lieux, enjeux et tendances lourdes.....dans le monde et en Algérie*, N° 1, Janvier,

P 7

- www.leem.org

الملاحظ من الجدول السابق احتلال مجموعة مخابر صدارة الترتيب العالمي خلال السنوات الأربع على التوالي وهذه البلدان هي: الولايات المتحدة الأمريكية (و.م.أ)، السويس، فرنسا، المملكة المتحدة، ألمانيا، اليابان، إسرائيل. والملاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل الصدارة سواء من حيث رقم الأعمال أو الحصة السوقية، أو امتلاك مجموعة مخابر وهي (-) [BMS]- Bristol-Myers Squibb - Eli Lilly - Merck- Pfizer - Amgen مقارنة بباقي الدول.

II. صناعة الدواء في الجزائر

تشهد صناعة الدواء في الجزائر تقدما ملحوظا في الإنتاج كما ونوعا، وذلك نتيجة مساعي الدولة لتقليص فاتورة الواردات، مما أدى إلى تحوله إلى سوق أساسي تبنى عليه مشاريع الشراكة، وذلك نظرا للإمكانات المتوفرة والموقع الجغرافي الممتاز للجزائر والذنان يعتبران نقطة الانطلاق الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع.

1. التطور التاريخي لصناعة الدواء في الجزائر: يمكن القول بأن صناعة الأدوية في الجزائر قد مرت بأربع مراحل

مختلفة منذ الحقبة الاستعمارية إلى اليوم وهي:

- المرحلة الأولى: ما قبل الاستقلال.

- المرحلة الثانية: من سنة 1962- 1982

- المرحلة الثالثة: من سنة 1982- 1987

- المرحلة الرابعة: من سنة 1987 إلى اليوم.

1.1. مرحلة ما قبل الاستقلال: خلال الحقبة الاستعمارية كانت صناعة الأدوية في الجزائر محصورة على شركة

واحدة هي *BIOTIC* بيوتك التي أنشأت سنة 1952، وغداة الاستقلال تم الإعلان عن ميلاد مشروع جديد الذي

رأى النور سنة 1962 وهو مؤسسة فرمال *PHARMAL*.

2.1. المرحلة الثانية: من سنة (1962 إلى سنة 1982): خلال هذه المرحلة تم إنشاء سنة 1963 الصيدلية

المركزية الجزائرية *P.C.A* وهي مؤسسة عمومية أصبحت تشرف منذ نشأتها على مجمل قطاع توزيع الأدوية وكذا كل من

مؤسستي *BIOTIC*، *PHARMAL* لصناعة الأدوية منذ العام 1965، ثم لحقت بهما وحدة الحراش الصناعية منذ

العام 1972، وأصبحت الصيدلية المركزية تحتكر كذلك استيراد الأدوية وقامت حينئذ مؤسسة *P.C.A* بمجهودات

جبارة في سبيل ترقية وتأهيل اليد العاملة وكذا تطوير وتحديث وسائل الإنتاج وأصبحت تسيطر على قطاع الصناعة

الدوائية في الجزائر سواء من ناحية الإنتاج، البيع والتوزيع.

وخلال هذه المرحلة عكفت الجزائر على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تطوير وتحديث صناعة الأدوية من خلال إيفاد عدد كبير من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوروبية، وعملت كذلك على الشروع في إنجاز مشاريع صناعية جديدة حيث أقدمت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية *S.N.I.C* على إنجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدينة، كما تم إنشاء خلال هذه المرحلة مؤسسة سوكوتيد *SOCOTHYD* سنة 1969 كما تم البدء في إنجاز مشروع معهد باستور *PASTEUR* إلا أن كل من، مشروع المضادات الحيوية بالمدينة والذي كان من المنتظر أن ينطلق مع نهاية السبعينات في الإنتاج، لم يتحقق ذلك إلا في سنة 1988، في حين معهد باستور بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.

3.1. المرحلة الثالثة: من سنة (1982 إلى سنة 1987): هذه المرحلة جاءت مع وضع خاص ميز الاقتصاد

الجزائري وهو مرحلة إعادة الهيكلة: العضوية للمؤسسات والتي كانت تهدف إلى:

- فصل وظائف البيع عن الإنتاج.

- إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع والتوزيع. وفي ظل إعادة الهيكلة استحدثت خمس مؤسسات وهي:

ثلاث مؤسسات جهوية للبيع والتوزيع هي:

ENAPHARM بالوسط و *ENCOPHARM* بالشرق الجزائري *ENOPHARM* بغرب البلاد كما قامت كل من

مؤسسة *ENCOPHARM* و *ENAPHARM* ثلاث وحدات إنتاجية هي: وحدة شرشال لإنتاج والتي انطلقت فعليا

سنة 1994، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل *Liquids* ووحدة عنابة لإنتاج الأقراص *Tablets*.

- مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية *ENEMEDI*.

- مؤسسة لإنتاج الأدوية والمسماة صيدال *SAIDAI* والتي استحوذت على كل من مؤسسات *BIOTIC*, *PHARMAL*

ومركب المضادات الحيوية بالمدينة التابع لمؤسسة *SNIC*.

4.1. المرحلة الرابعة: من سنة (1988 إلى 2005): وقد شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة خاصة بعد تحرير

التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وصدور قانون جديد لترقية الاستثمار في الجزائر، هذه القوانين كلها

تسمح بتدخل القطاع الخاص الوطني والأجنبي في الاستيراد، التوزيع بالجملة وكذا إنتاج الأدوية.

حيث أن قانون النقد والقرض جاء بمفهوم الوكلاء *Agents* أي متعاملون خواص وبمقابل تراخيص الاستيراد للأدوية

يجبرون في ظرف سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991

لمؤسسة *L.P.A* أي المخبر الصيدلاني الجزائري. وكان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج

قد أزيل سنة 1992 وتم تعويضه بـ "رخصة الاستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية" بموجب مرسوم

وزاري صادر في 06 جويلية 1992 وبموجب هذا المرسوم تم نهائيا رفع الحصار على القطاع الخاص لصناعة الأدوية

وهو ما سمح فيما بعد باقتحام الخواص المحليين أو الأجانب لهذا القطاع، كما أنه خلال هذه المرحلة أصبح القطاع

العام يعاني كثيرا بفعل الوضعية الاقتصادية والمالية الصعبة التي يعيشها، حيث أصبحت مؤسسات التوزيع الثلاثة

PHARMS 3 تعاني من منافسة شديدة وصعوبات مالية كبيرة وتم حلها سنة 1997، ونفس الحالة عاشتها مؤسسة *ENEMEDI* كما تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة جديدة اختفت على إثرها المؤسسات الثلاثة: *LES PHARMS* وعوضت بمؤسسات جديدة وهي *SOMEDIAL* متخصصة في مجال الاستيراد *DIGROMED* متخصصة في التموين بالجملة ونجد مؤسسة *ENDIMED* للتموين بالتجزئة، إضافة لذلك نجد مؤسسة *ENIE* لإنتاج الأجهزة الكهربائية تنتج كذلك التجهيزات الطبية (كأجهزة الأشعة) ومؤسسة *ENAVA* لإنتاج الزجاج وفرعها *NOVER* (إنتاج كراسي طب الأسنان)¹.

2. واردات الجزائر من المنتجات الصيدلانية: تبعا لديوان الجمارك الجزائرية بلغت فاتورة واردات الجزائر من المنتجات الصيدلانية 2.23 مليار دولار سنة 2012، حيث انخفضت بنسبة تقدر بـ 13.15 % مقارنة مع سنة 2011. أما نسبة الواردات للشهور الأربعة الأولى من سنة 2013 تقدر بـ 13.2 % فهي منخفضة بالمقارنة مع سنة 2012. وتبقى فاتورة الأدوية للاستخدام البشري الأكبر بقيمة 2.13 مليار دولار، حيث تحتل المنتجات الصيدلانية المرتبة الثانية في بنية واردات الجزائر. وتسعى الجزائر جاهدة إلى الإنتاج محليا ما قيمته 70 % وذلك لتغطية احتياجاتها من الدواء بالاستعانة بالمختبرات الأجنبية بحلول نهاية سنة 2015 لذلك نجدها تشجع القطاعين (العام والخاص) لتحقيق طموحاتها².

3. الإنتاج الوطني للدواء: نظرا لقيمة فاتورة الدواء التي تتجاوز 2 مليار دولار والتي تتحملها الميزانية العامة للدولة، نجد القطاعين (القطاع العام والقطاع الخاص) يسعيان لتغطية احتياجات السوق الوطنية من الدواء³:

1.3 القطاع العام: يرجع إنتاج القطاع العام للمنتجات الصيدلانية لكل من صيدال ومعهد باستور وسوكوتيد *socothyd*:

- **صيدال:** يساهم صيدال في توفير الدواء للسوق الجزائرية حيث أثبتت الإحصائيات مساهمة كبيرة لصيدال في تلبية احتياجات السوق الوطني للدواء كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): النصيب السوقي لصيدال في سوق الدواء في الجزائر

السنوات	2010	2011	2012	2013
النسبة %	20	21	36	40

المصدر: أعد تبعا للوثائق الداخلية لصيدال

¹ بوشنافة الصادق، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية - حالة مجمع صيدال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، عدد 05، جويلية 2011، ص ص 234-237

² <http://lecourrier-dalgerie.com>

³ وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

الملاحظ من الجدول السابق ارتفاع نسبة النصيب السوقي لصيدال في سوق الدواء في الجزائر من عام لآخر ويعود ذلك إلى زيادة معدل نمو الطلب الوطني على الدواء إجمالاً وارتفاع الطلب على منتجات صيدال نظراً لاعتماده سياسة المرونة في الأسعار وتقديم منتجات مماثلة للمنتج الأصلي، وهذا تعبير عن القدرة العالية لصيدال بالمقارنة مع نظرائه في القطاع.

- معهد باستور (*Pasteur*): يحتل معهد باستور مكانة هامة في إنتاج الدواء، كما يقوم بتشخيص الأمراض الحيوانية وحماية المستهلك، بالإضافة إلى توفير اللقاح للاستعمال الحيواني والبشري، فمعهد باستور يوفر 23 دواء للسوق الجزائرية.

- معهد سوكوثيد (*socothyd*): يساهم في تغطية احتياجات الصحة العمومية.

2.3. القطاع الخاص: تشكل مؤسسات القطاع الخاص لإنتاج الدواء 31 مؤسسة متمثلة في المخابر والتي نذكر أهمها:

- LADPHARMA
- L.A.M (laboratoire algérien du médicament)
- L.P.A (laboratoire pharmaceutique algérien)
- PHARAM ALLEIENCE
- L.I.M.A. (L'institut Médical algérien)
- LABSALEM
- SOPHARM
- PHARMAGHREB
- BIOPHARM
- ALPHARM
- PRODIPHAL
- LABORATIORE KPMA

كما علينا أن نشير إلى أن هناك مستوردين آخرين قاموا بمشاريع إنتاجية في هذا المجال:

- **المستوردين:** يعتبر مستورد المنتجات الصيدلانية، كل مؤسسة صيدلانية تقوم بشراء هذه المنتجات من أجل توزيعها مع التأكد من أنها مسجلة في قائمة الأدوية، وينبغي أن يكون التموين فقط من المنتجين المرخص لهم بالإنتاج.
- **تجار الجملة المستوردين:** هم مجموعة مستوردين خاصين.
- **تجار الجملة الموزعين.**
- **تجار التجزئة:** تضم كل من:

- الوكالات العمومية انديماد ENDIMED
- وكالات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
- الوكالات الخاصة

المبحث الثالث: الإبداع في قطاع الصناعة الدوائية

تبعاً لمقولة *Jean-Pierre GARNIER* مدير مخبر *Glaxo Smith Kline* بأن "الصناعة الدوائية هي الصناعة التي يمكن أن تعيش أو تموت، حسب قدرتها على الإبداع"¹، سنحاول فيما يلي أن نتعرف على مكانة الإبداع في قطاع الصناعة الدوائية كما يلي:

1. القياسات الكمية للنشاط الإبداعي للمؤسسات

لكي يتسنى قياس الإبداع يستعمل عادة ثلاثة أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي، وتمثل هذه القياسات في:

1. نفقات البحث والتطوير: تمثل إجمالي المبالغ المنفقة على البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات². ومن الجدير بالذكر أن الدول الصناعية تنفق بشكل كبير على البحث والتطوير، فإن المؤسسات العملاقة تخصص ميزانية كبيرة جدا لنفقات البحث والتطوير تتراوح بين 3 و8 مليارات دولار، في المقابل نجد الصناعات الصيدلانية العربية بصفة عامة تعاني من ضعف الإنفاق على البحوث الخاصة بتطوير منتجاتها، فلا تزيد نسبة إنفاقها على البحوث أكثر من 2% وهو ما أدى إلى تدهور أنشطة البحث والتطوير في مصانع الأدوية. واقتصرت هذه الأنشطة على صياغة مستحضرات جديدة لأدوية معروفة وتحسين بعضها الآخر. ولهذا السبب انخفض عدد الخبراء المتخصصين في هذا المجال وانحصر وجودهم في رجال البحث العلمي في الجامعات، وهؤلاء تتم الاستفادة من من أبحاثهم إلا قليلاً، الإمكانيات الدول العربية كبيرة ولكنها مشتتة لافتقارها عنصر التجميع والتعاون.

فابتكار دواء جديد يكلف في مجال البحث والتجريب ما بين 125 إلى 250 مليون دولار وهو عبء على دولة واحدة بمفردها³.

2. تعداد الإبداعات: هي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر للمعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول، وفي الواقع يوجد إنتقاد لهذا التعداد بسبب طابع العشوائية الذي يميزه، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل الإبداع وما لا يمثل.

3. تعداد براءات الاختراع: يمكن قياس الكثافة الإبداعية لمؤسسة ما من خلال عدد براءات الاختراع الحاصلة عليها وهي تمثل حصيلة نشاط إبداعي¹.

¹ Rapport sectoriel, (2011), *l'industrie pharmaceutique: état des lieux, enjeux et tendances lourdes.....dans le monde et en Algérie*, N° 1, Janvier, P 26

² دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، المرجع السابق، ص286 (بتصرف)

³ مداح عرابي الحاج، *تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا*، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد 9، 2013، ص29 (بتصرف)

II. الإبداع في قطاع الصناعة الدوائية

يعتبر الإبداع عنصر مهم لضمان استمرار نمو وتطور الصناعة الدوائية نظراً لما يقدمه من القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب تسويقية مبتكرة تتلاءم مع طبيعة المنتج الدوائي وطبيعة الأسواق الموجهة إليها هذه المنتجات. ولتحقيق ذلك نجد معظم المؤسسات الدوائية العالمية تتمتع بإنفاق كبير على البحث والتطوير والتكنولوجيا العالية، في حين نجد المؤسسات الدوائية على مستوى العالم الثالث أو الدول العربية على وجه التحديد تسعى لتمييز منتجاتها من خلال تحسين الجودة واستحداث مواصفات وخصائص لا تتوافر في المنتجات المنافسة، كما نجد أنها تتبني سبل تمكنها من تحقيق الإبداع والبقاء أو المنافسة. وفيما يلي سنوضح ذلك:

1. الإبداع على مستوى صناعة الدواء الأصلي: تعتبر الدول المتقدمة من أهم الدول المنتجة للدواء، وتتواجد فيها أهم المخابر الصيدلانية العالمية، حيث تستعمل هذه المخابر تكنولوجية البحث والتطوير التي تمكنها من التحديد المستمر للدواء أو اكتشاف اختراعات جديدة. ولذلك تعتبر هذه الدول من أهم الدول المنتجة للدواء الأصلي². وتشير الدراسات والإحصائيات إلى أن هذه الدول تنفق بشكل كبير على أنشطة البحث والتطوير R & D وأنه المصدر الرئيسي للإبداع وهذا ما أشار إليه كل من (Lippman & Mamer, 1992) ليمان و مامير "عندما تستثمر المؤسسة أكثر في البحث والتطوير تفوز في سباق الإبداع"³، حيث أن صناعة الدواء تتمتع بخصوصية هامة وهي اعتمادها الدائم والمستمر على عمليات البحث والتطوير بحيث يطلق عليها صناعة ناتجة عن البحوث *Research-driven industry*. من جهة أخرى نجد هذه الصناعة تتطلب استثمارات ضخمة من الشركات التي تقوم بهذه الأبحاث ونتيجة للتطور التكنولوجي الرهيب في السنوات الأخيرة فقد شهدت مواصفات ومعايير إنتاج الدواء طفرة تكنولوجية كبيرة خاصة في ظل اتجاه الشركات الدوائية ذات النشاط الدولي نحو تكوين تحالفات إستراتيجية بهدف السيطرة على الأسواق وزيادة القدرة التنافسية بعد تحرير التجارة ولتطوير البحوث على مستوى البرامج البحثية متعددة الجنسيات، ومازالت الدول المتقدمة هي المسيطرة على سوق الدواء العالمي⁴. كما أننا نجد تعداد براءات الاختراع الحاصلة عليها كبير جداً وهو بعد هام في تقدير سلوك الإبداع في شركات الأدوية⁵.

¹ دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، المرجع السابق، ص 286 (بتصرف)

² لحول سامية، المرجع السابق، ص 313

³ DUFLOS M. G, *Innovation et stratégies d'acquisitions dans l'industrie pharmaceutique: analyses empiriques*, Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris I, 2007, see: www.WikiMemoires.com

⁴ أحمد شلبي ماجدة، *حول اتفاقية حماية الملكية الفكرية TRIPS وصناعة الدواء في مصر .. الأبعاد والتحديات*، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، ص 894-901 slconf.uaeu.ac.ae/prev_conf/.../drMajedashalaby.pdf (بتصرف)

⁵ DUFLOS M. G, *Op-Cit*

2. الإبداع على مستوى صناعة الدواء الجينيس: تسعى شركات صناعة الدواء الجينيس بأن تولد الإبداع بنفسها، حيث تنفذ هذه الشركات استراتيجيات تنافسية جديدة تدمج لإعادة إبداع تصميمات في حافظة منتجاتها، لكي توفر خصوصية أكثر لها، وعلاج ذو جودة عالية يقابل احتياجات المرضى،... هذه إعادة التوجيه بهدف مقابلة تغيرات المحيط وتحديات المنافسة في كل من نضج وتطور الأسواق¹. كما تجدر الإشارة إلى ضرورة اختيار الطريقة الأسرع في تطوير الأدوية الجينيس الجديدة ويكون ذلك إما عن طريق شراء الوصفة أو التطوير من طرف مركز البحث والتطوير التابع للمؤسسة المنتجة للدواء الجينيس، أو سياسة تقليد الأدوية الأصلية مع ضرورة أن تكون المؤسسة المنتجة للدواء الجينيس الأولى والأسرع في دخولها سوق الأدوية الجينيس.

¹ <http://www.scoop.it/t/pharmaceutics-r-d>

المبحث الرابع: تقديم عام لمجمع صيدال

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال صناعة الدواء، ويعتبر الرائد في هذه الصناعة على مستوى الجزائر، حيث يشكل قطب صناعي مهم في السوق الجزائرية ويحتل مكانة لا بأس بها على مستوى دول البحر الأبيض المتوسط. إذ يعتبر المجمع من أوائل المؤسسات التي دخلت بورصة الجزائر، مما يدل على أنه استطاع أن يحقق نتائج كبيرة في فترة وجيزة، من هنا دعت الضرورة لدراسة هذا المجمع بالتطرق إلى التعريف به وأهدافه ومهامه.....

1. التعريف بمجمع صيدال:

وفقاً للمرسوم رقم 82/161 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية في أبريل 1982 بعد الإصلاح الهيكلي للصيدلة المركزية الجزائرية. وفي 1993 فقد طرأت تحويلات على هيكل المؤسسة مكنتها من المشاركة في العمليات الصناعية والتجارية المرتبطة بهدفها الاجتماعي.

أما في أبريل 1997 فقد اتجه مركب إنتاج الدواء بالمدينة إلى إنتاج المضادات الحيوية، وبالتالي أصبح ملكاً للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) هذه الأخيرة التي تم الإعلان عن انتقالها إلى التسيير الذاتي في فيفري 1989، لتمهد السبل لظهور صيدال.

لقد أصبحت الشركة القابضة للصيدلية الكيماوية منذ 1996 تمتلك نسبة 100 % من رأس مال صيدال، وفي سنة 1997 تبنت المؤسسة برنامج إصلاحى انبثق عنه المجمع الصناعي في فيفري 1998. ومن هنا كانت انطلاقة مجمع صيدال في صناعة الدواء.

1. تعريف مجمع صيدال: يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2 500 000 000 دج ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع. إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي. ويختص المجمع الصناعي "صيدال" في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري¹.

2. مهام مجمع صيدال: يمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في:

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء.

- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية.

- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية.

- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.

¹ La notice d'information, Groupe SAIDAL, PP 9-13

- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجينية (*Generic*). بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي:
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف.
- عبور ونقل السلع.
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية.
- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب) والتحليل.

3. أهداف مجمع صيدال: الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال، تتمثل في الآتي:

- توسيع تشكيلة منتوجاته.
- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر.
- منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي.
- توسيع إطار الشراكة مع المؤسسات والمخابر الأجنبية.
- التركيز على الاستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية.
- رفع الإنتاجية والعمل على تحسين النوعية.
- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محلياً.
- الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.
- تكتيف الجهود في ميدان التسويق والإعلام الطبي، وفي الميدان التجاري، بهدف دفع الإنتاجية.
- الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها.
- خلق مناصب شغل جديدة من إنشاء فروع جديدة.

لتحقيق الأهداف السابقة، سطر المجمع برنامج عمل لثلاثة أفاق، هي¹:

- برنامج على المدى القصير 2003-2004
- برنامج على المدى المتوسط 2004-2006
- برنامج على المدى الطويل 2006-2011

بالإضافة لبرنامج خماسي 2010-2014: الذي خصص له المجمع ما قيمته 7,16 مليار دج لتجسيد مشاريع استثمارية².

¹ وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

² جريدة البلاد (10 فيفري 2013)، العدد 4045

II. الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

يتكون مجمع صيدال من المؤسسة الأم وتشمل الإدارة العامة للمجمع، الوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع بباتنة ووهران، مركز البحث والتطوير. ويمكن تعريف هذه المديرية والمراكز فيما يلي¹:

1. الرئيس المدير العام: هو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين. كما يعتبر الممثل لمجمع صيدال داخليا وخارجيا.

2. الأمين العام: هو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتوليه مهمة التنسيق.

3. المديرية: تتمثل في:

1.3 مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجيات المالية: تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية، في تسيير الاستراتيجيات المالية، وكذا تسيير الميزانية، المحاسبة والمالية والتمويل على المدى المتوسط والطويل، وهذا إضافة إلى متابعة محفظة الأوراق المالية لمجمع في السوق الثانوي.

2.3 مديرية التسويق والإعلام الطبي: تتمثل مهامها في:

- إقامة وتنفيذ إستراتيجية التسويق والإعلام الطبي.

- تطوير دراسات السوق.

- تقديم ونشر مختلف ركائز التكوين والإعلام الطبي.

- وضع خطوط مراقبة الجودة والنوعية.

- إعداد مجلة صيدال (*Saidal echo, Saidal health, Info Saidal*) والنشرية الداخلية، التي تهتم بكل النشاطات.

- إنشاء شبكة المندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني، من أطباء، صيادلة، بياطرة وجراحي الأسنان.

3.3 مديرية تطوير الصناعة والشراكة: تهتم هذه المديرية بكل النشاطات المرتبطة بالتطوير الصناعي، خاصة الاستثمار في مجال الشراكة سواءً مع الوطنيين أو الأجانب، وهذا لتعزيز مكانة المؤسسة في الأسواق العالمية.

4.3 مديرية التأمين والجودة والأعمال الصيدلانية: هي مديرية تقنية مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء ومراقبة وحدة البحث والتطوير وتوجيهها بخصوص تشكيل المنتجات المطابقة للأصل. تتولى هذه المديرية إنجاز مهام تتمثل في:

- تحديد الإستراتيجية أو سياسة النظام الإداري عن طريق النوعية.

- وضع إجراءات مناسبة تتجاوز مع: ISO 9000 Version 2000

ISO 9001 Version 2000

¹ La notice d'information, Groupe SAIDAL, PP 13-14

5.3. مديرية الموارد البشرية: مهمتها تسيير الموارد البشرية.

6.3. مديرية التدقيق، التحليل والتركيب: تمثل مهامها أساساً في مراقبة التسيير، فحص الحسابات وكل النشاطات المتعلقة بالتسويق، التحليل والتركيب.

7.3. مديرية التطوير الصناعي والبيوتكنولوجية *Biotechnologie**: تأسست هذه المديرية في 27 أوت 2006 مهمتها تطوير سوق الدواء الموجه أكثر نحو الأدوية الناتجة عن البيوتكنولوجية.

8.3. الوحدات التجارية المركزية (UCC): أنشأت *unity commercial centre* سنة 1996، وهي مختصة في تسويق منتجات صيدال، إضافة إلى تسويق تلك المواد المنتجة من طرف شركائه. وقد حققت فعلاً رقم أعمال مضاعف خلال سنة 1998، حيث بلغت نسبة الزيادة في الإنتاج 18%. ونشير إلى أن هذه الوحدة تعمل على توجيه الإنتاج حسب متطلبات السوق، فقد استطاعت أن توزع كمية هامة من الأدوية في السوق. كما تتمتع بقدرة تخزين تصل إلى 412 مليون وحدة بيع، بالإضافة إلى احتوائها على مراكز التوزيع التالية:

- مركز التوزيع بباتنة، بدأ نشاطه سنة 1999، بعدد عمال 50 شخص.

- مركز التوزيع بوهران، تم تدشينه سنة 2000، بعدد عمال 40 شخص.

- بينما تضمن فرع أنتيبوتيكال عمليات التوزيع في الجنوب.

9.3. مركز البحث والتطوير (Center Research and Development): يقع مقر هذا المركز بالمحمدية (الحراش)،

وهو مدعم بوحدة للبحث والتسويق الطبي، حيث تتمثل مهامه أساساً فيما يلي:

- تطوير الأدوية وخاصة منها الجينية (*Générique*).

- تحقيق مشاريع البحث متبوعة بالبحوث الأساسية في مجال العلوم الصيدلانية.

- الحضور التقني لوحدات الإنتاج لمجمع صيدال وتبادل الخدمات بين هذه الأخيرة، مع مؤسسات أخرى في قطاع الصناعات الكيمائية والصيدلانية.

- تقدير حاجيات السوق المحلي من الأدوية والمواد الصيدلانية.

- التكوين التقني والعلمي لعمال المجمع. ومع تزايد رغبة صيدال في تحسين الإنتاج كما ونوعاً أسس 04 مخابر للبحث والتطوير، آخرها مخبر في المدينة الجديدة بسيدي عبد الله ومخبر مماثل في حسين داي (الجزائر).

4. فروع مجمع صيدال: تتمثل في:

1.4. فرع أنتيبوتيكال (Antibiotical): يضم مركب المضادات الحيوية بالمدينة، حيث انطلقت به عملية الإنتاج منذ سنة 1988، ومن بين المنتجات التي ينتجها هذا المركب نذكر: يختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية *penicillinic*، وغير البنيسيلينية *Non-penicillin*، المراهم، الأقراص والحقن،... وإنتاج بعض المواد تامة الصنع والمواد الأولية. ويضم المركب الوحدات التالية:

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية.
- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية.

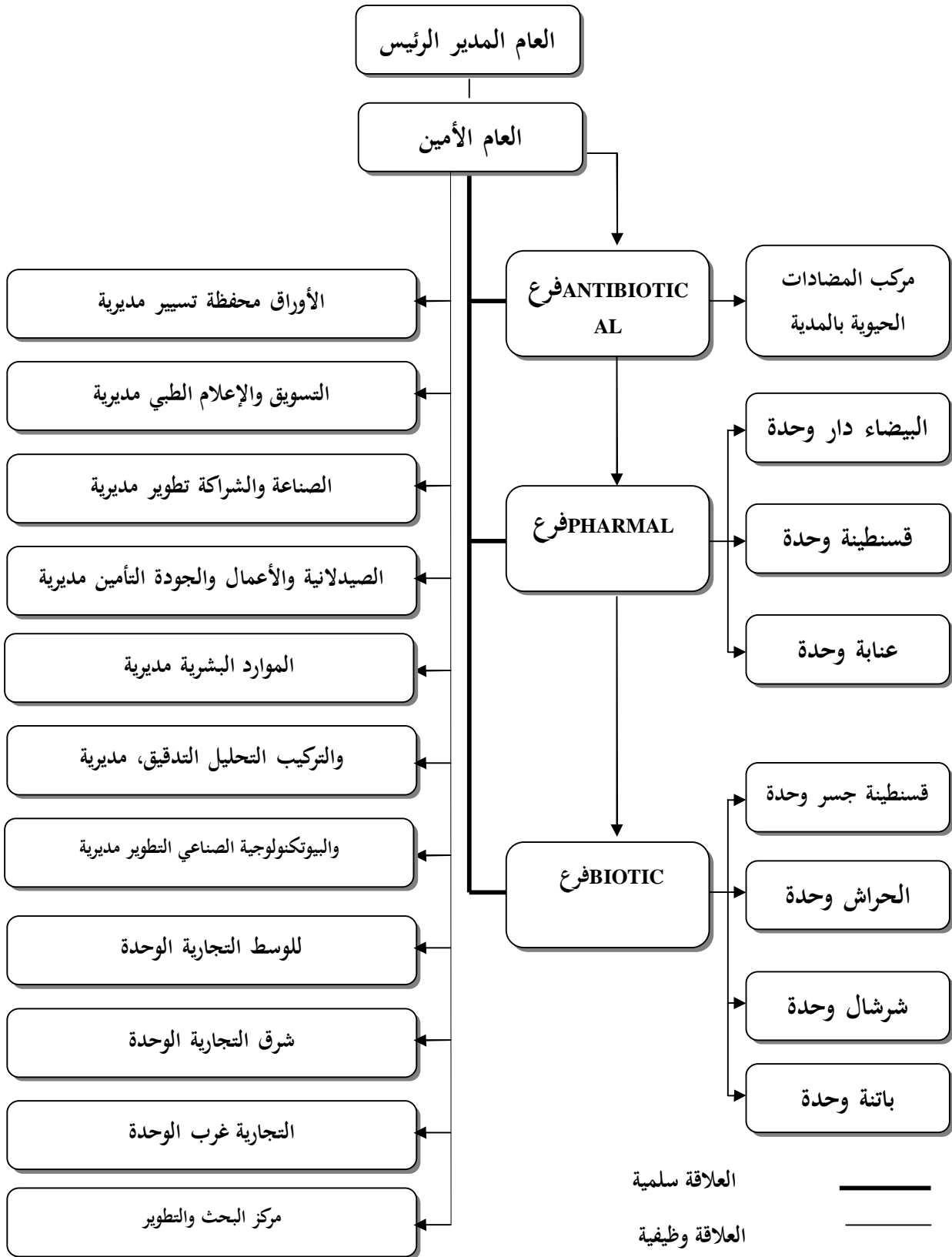
2.4. فرع فارمال (Pharmal): يقع المقر الاجتماعي لفرع فارمال بالدار البيضاء، حيث يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج هي:

- مصنع دار البيضاء، وقد أنشئ خلال 1958.
 - مصنع قسنطينة، انضم إلى صيدال سنة 1998، وهو مختص في إنتاج مضادات السعال.
 - مصنع عنابة، انضم إلى صيدال سنة 1998، ويختص في إنتاج الأقراص، المراهم معجون الأسنان، المحاليل.
 - مصنع الأنسولين بقسنطينة، يتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري.
- ويتمتع فرع فارمال بخبرة تفوق 40 سنة في مجال الإنتاج الصيدلاني، المراقبة والتحليل، حيث يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة والتنوعية لمنتجات مصانع الفرع الذي أنشأ سنة 1998 بولاية قسنطينة، بالإضافة إلى الطاقة الإنتاجية الهامة حيث ينتج 8 000 000 وحدة.

3.4. فرع بيوتيك (Biotic): يقع مقره الاجتماعي بالحراش ويتكون من ثلاث وحدات للإنتاج هي:

- مصنع جسر قسنطينة، الذي يختص في إنتاج الأقراص، المراهم،.....
 - مصنع الحراش، ومن أهم منتجاته: الأشربة، الأقراص، المحاليل، المراهم.
 - مصنع شرشال، يقوم بإنتاج محلول تصفية الدم. حيث ينتج هذا المصنع: الأشربة، الأقراص، الكبسولات.
 - مصنع باتنة، الذي يتخصص في إنتاج التحاميل.
- يتمتع هذا الفرع بخبرة طويلة تقدر بأكثر من 40 سنة في مجال الإنتاج الصيدلي، كما يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة، إذ يحوي وحدتين لإنتاج هذا الشكل من المحاليل المكثفة، إذ تغطي وحدة شرشال لوحدها السوق المحلي من المحلول *Homodialyse*.

الشكل رقم (37): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



III. الموارد البشرية لمجمع صيدال:

نظرا لتمييز صناعة الدواء بالتعقيد وكثرة التحولات على مستوى طرق العمل والمنتجات والتكنولوجيا، إضافة لعامل المنافسة الشديدة التي يتعرض لها مجمع صيدال، نجده يسعى لمواكبة التطور والتكيف من أجل البقاء والاستمرارية والمنافسة. وبما أن المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق فإن صيدال يسعى وبشكل دائم اكتساب الموارد البشرية المؤهلة وإعداد برامج التكوين من أجل رفع مستوى المعارف والمهارات لعمال المجمع وفروعه، فالمورد البشري يعد موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة.

1. اليد العاملة: يقدر عدد عمال مجمع صيدال في 2012.12.31 بـ 4100 عامل ويتم توزيعهم كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (11): تطور عدد عمال مجمع صيدال (2008-2012)

الصف	2008	2009	2010	2011	2012
إطارات	1883	1848	1895	1832	1860
أعوان التحكم	2004	2033	2016	1954	1920
أعوان التنفيذ	583	486	457	346	320
المجموع	4470	4367	4368	4132	4100

المصدر: أعد تبعا للوثائق الداخلية لصيدال

الملاحظ من الجدول السابق أن المجمع يولي أهمية كبرى لأعوان التحكم بمجموع 1920 ما يعادل 45 % وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة فإنها تحتاج للتقنيين في قطاع الإنتاج والصيانة وتسيير المخزون، كما يعتمد صيدال على الإطارات نظرا لدورهم الهام في المؤسسة وذلك بمجموع 1860 بنسبة 45 % أما أعوان التنفيذ يقدر عددهم بـ 320 بنسبة 10 %.

كما أننا نلاحظ تناقص طفيف في عدد عمال مجمع صيدال من سنة لأخرى ويعود السبب في ذلك تغير حاجة صيدال للعمال تبعا للعقود التي يبرمها (الشراكة الصناعية، الشراكة بعقود التصنيع،...) بالإضافة إلى كمية الإنتاج المقدرة لكل سنة، كذلك التوجه نحو الاعتماد على الآلات والتخفيف من اليد العاملة خاصة في أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

2. التكوين: يحتل موضوع التكوين أهمية كبرى بالنسبة لمجمع صيدال، وذلك نظرا لأن صناعة الدواء تحتاج لليد العاملة المؤهلة والتمكنة. فيعتبر التكوين بالنسبة لصيدال عامل أساسي للتنمية ومن أجل ذلك نجده يمضي اتفاقيات مع معاهد الصيدلة (جامعة هواري بومدين *USTHB* وجامعة الجزائر) من أجل تعزيز ارتباط الجامعة والمؤسسة كما أنه أنشئ فرعا جديدا للصيدلة (صيدلة صناعية)، بالإضافة إلى أنه يقوم بنص بنود التكوين في كل عقود الشراكة مع شركاءها الأجانب، حيث كل المخابر الأجنبية معنية بعملية تكوين عمال صيدال فعلى سبيل المثال نذكر كل من: فايزر (*Pfizer*): 120 شخص، أكاديفا (*ACDIMA*): 161 شخص، صوميدال (*Somidal*): 120 شخص، لأفنتيس: 120 (*Aventis*) شخص. حيث نجد التكوين في صيدال يتعلق بتقنيات الإنتاج، التسويق، تخصصات الصيدلة وإدارة الجودة¹.

IV. اتفاقيات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال

لقد اعتمد مجمع صيدال نوعين من الشراكة (الشراكة بعقود التصنيع - الشراكة الصناعية). إن إستراتيجية المؤسسة في هذا المجال بهدف تطوير ممارسة صيدال وتوسيع تشكيلة إنتاجها:

1. الشراكة الصناعية والمعروفة بالمشاريع المشتركة (*Joint venture*): تتضمن هذه العقود إنشاء وحدات إنتاج مشتركة بين صيدال وشركاء أجنب. حيث تتمثل مساهمة المتعامل الأجنبي برأس المال، ويدار هذا المشروع بإنشاء إدارات ومجلس خاص للإدارة. من أهم إيجابيات هذا النوع من الشراكة نقل التكنولوجيا. أما أهم عقود الشراكة الصناعية المبرمة بين صيدال ومخابر أجنبية نذكر الآتي:

1.1. عقد الشراكة بين صيدال ومخابر فايزر (*Pfizer*) الأمريكية: تم إنجاز مشروع وحدة الإنتاج في الدار البيضاء في 08 سبتمبر 1998، برأس مال يقدر بـ 16 مليون دولار، حيث ساهم المجمع بنسبة 30 %، بينما ساهمت بفايزر بـ 70 %، وتتمثل التشكيلة الإنتاجية لهذا المصنع في المنتجات الجافة والسائلة، والتي تختص فايزر بإنتاجها.

2.1. عقد الشراكة بين صيدال وسانوفي أفنتيس فارما: (*Sanofi Aventis Pharma- Sidal*) (APS): وتعرف هذه الوحدة الإنتاجية باسم رون بولانك - صيدال (*Rhône Poulenc-Sidal*) التي تأسست في سبتمبر 1998 في المنطقة الصناعية واد السمار ذات قدرة إنتاجية مقدرة بـ 20 مليون وحدة بيع باستثمار قدره 400 مليون دينار جزائري وخلق 140 منصب شغل. وتتعلق تشكيلاتها الإنتاجية بالأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية: المضادات الحيوية ومضادات الالتهاب ومضادات أمراض القلب ومضادات للطفيليات ومهدآت السعال. في سنة 2007 تحصلت صيدال على نسبة 30 % بما يقابل حصة 127.8 مليون دينار جزائري.

¹ وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

3.1. عقد الشراكة بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي (Somédail): (Saidal-Europe) (GPE): سعى صيدال إلى إبرام عقد شراكة مع الشركة الأوروبية لصنع الأدوية والعتاد الطبي، أين تم تأسيس شركة جزائرية متخصصة في هذا المجال، هي شركة صوميديال، في واد سمار في 17 سبتمبر 1998 والهدف منها تنويع مصادر التمويل وتوسيع تشكيلة منتجاتها على مستوى السوق الوطنية، قدرت تكلفة المشروع بـ 20 مليون دولار، حيث ساهمت صيدال بـ 30 % ويرمي هذا المشروع إلى إنتاج ما يعادل 27 مليون وحدة إنتاجية.

4.1. جوراس فارماستيكل - صيدال: (JORAS Pharmaceutical-Saidal): وتنتج هذه المخابر الأصناف العلاجية التالية: مضادات الالتهاب، مضادات للحساسية، مضادات الحيوية ومضاد *Anti-Glancomateux* وفي سنة 2007 تحصلت صيدال على حصة 30 % أي حوالي 36 مليون دينار جزائري.

5.1. عقد الشراكة بين صيدال ومخابر نوفونورديسك (دنمارك-فرنسا) (NOVO-NORDISK/Pierre fabre): يقع مقر هذا المصنع بولاية تيزي وزو، حيث قدر رأس المال المستثمر بـ 44 مليون دولار، تتكون تشكيلة الإنتاجية من 75 منتج تخصص: مضادات السرطان ومادة الأنسولين (مصنع قسنطينة الذي ينتج حاليا 1,3 مليون قارورة أنسولين)، كذلك أمراض الحساسية،.....

6.1. عقد الشراكة بين صيدال ودار الدواء (الأردن): صيدال (Jordanie) (*Saidal-Dar El Dawa*): تأسست مؤسسة صيدال في أبريل 1999 والتي ينص موضوع عقدها على إنشاء مؤسسة مشتركة لصناعة قطارات حيوية للعين *Collyres*.

7.1. عقد الشراكة بين صيدال أكايما - سيميماكو - ديغروما: وهو يضم مجموعة شركاء مثل السعودية وتركيا والجزائر، انبثق عن هذا العقد إنشاء شركة تاسلي للصيدلة (*TASSILI PHARMA - CEUTICAL COMPAGNY*)، والمعروفة بـ *TAPHCO* ويقع مقرها في روية والتي تختص في إنتاج أدوية العيون ومنتجات الحقن. تمتلك هذه الشركة رأس مال اجتماعي يقدر بـ 656 مليون دج، يمثل 100.000 سهم بـ 6.560 دج للسهم الواحد، الذي يوزع بنسبة 45 % من الحصة الموجهة للمقيمين، و 55 % لغير المقيمين.

8.1. عقد الشراكة بين صيدال وميداكنا (MEDACTA) (سويسرا): ميداكنا هي عبارة عن شركة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة... وقد أنشئ صيدال شراكة مع هذه المؤسسة مؤسسة تعرف باسم *SAMED* في 20 نوفمبر 2000 التي يقع مقرها في شرشال وقدر رأس مالها بـ 129 مليون دج، مقسم بين المؤسستين، ميداكنا 60 %، صيدال 40 %.

9.1. عقد الشراكة بين صيدال - صولوفارم فارماسوتيك: (Saidal- Solupharm pharmaceutic): لقد تم تأسيس هذه المؤسسة في 09 مارس 2004 في ولاية الطارف. بموجب عقد شراكة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص والذي ينص على تصنيع المنتجات على شكل الحاف وحقن فيما يخص الأصناف العلاجية المضادات للروماتيزم والمضادات للسرطان والتخدير *anesthetic*.

10.1. عقد الشراكة بين صيدال - أبولماد: (Saidal-ABOLMED): تم إبرام عقد الشراكة بين صيدال وأبولماد في 28 مارس 2004 الذي يتعلق بتسويق وإنتاج موحد للمنتجات على شكل قارورات للحقن والمضادات الحيوية لـ 11 منتج مصنوع في المركب أنتيبوتيك بالمدينة.

2. الشراكة بعقود التصنيع (Agreements Shaping): وفقاً لهذا العقد، يتفق صيدال ويتعاقد مع مؤسسة أجنبية لأجل تصنيع الدواء لصالحها، في مقر صيدال الخاص وبمعداته. يسمح هذا النوع من الشراكة لصيدال الاستفادة من الخبرات والتكنولوجيا الأجنبية. وأهم هذه العقود التي أبرمت في هذا الإطار نذكر ما يلي:

1.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال وفايزر (الولايات المتحدة الأمريكية) (Pfizer USA): يقوم إتفاق صيدال-فايزر على صنع أربعة منتجات على مستوى فرع فارمال.

2.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال وأفنتيس فارما (فرنسا) (Aventis Pharma): بموجب هذا العقد المبرم في ماي 1998 تم الانطلاق في الصنع بمراحل لتسعة منتجات على شكلين (أقراص وسوائل).

3.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال ونوفونورديسك (الدنمارك) (Novo Nordisk (Denmark): بموجب هذا العقد المبرم في نوفمبر 1998 انطلقت صناعة المنتجات على شكل شراب على مستوى مركب أنتيبوتيكال، ينص العقد على الصناعة بترخيص لدانيلاز، *Danilase* أما فيما يخص الصناعة على شكل الأقراص فيتم تصنيعها على مستوى فرع فارمال.

4.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال ودار الدواء (الأردن) (Dar El Dawa (Jordanie): أبرم هذا العقد سنة 1997 والذي ينص على صناعة سبعة منجات على مراحل، حيث تم إنجاز أربعة منتجات كما أنطلق المجمع في صناعة *Diclogesic gel* وفي سنة 2007 تم إنتاج الباقي.

5.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال ورام فارما (الأردن) (Ram Pharma (Jordanie): ينص العقد على صناعة أربعة منتجات.

6.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال و صولوفارم (Solupharm): وفقاً لهذا العقد أنتج صيدال لصالح مخابر **Solupharm** عدة أنواع من الدواء في شكل أقراص وذلك خلال سنتي 2006 و 2007.

7.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال وجينيريك لاب Generic LAB: وفقا لهذا العقد تم إنتاج سنة 2006 لصالح **Generic LAB** ما يقدر بـ 3 227 963 وحدة بيع لمختلف الأصناف العلاجية وعلى شكل أقراص ومزيج معلق. كما تم إنتاج 30 026 328 وحدة بيع سنة 2007.

8.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال وبيكالاب BIKA LAB: وفقا لهذا العقد أنتج صيدال لصالح **BIKA LAB** ما يقدر بـ 23 019 وحدة بيع الدواء إكلارنيتين على شكل شراب (*Eclarnitine Sirop*).

9.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال وأ ج د AGD: وفقا لهذا العقد أنتج صيدال لصالح **AGD** ما يقدر بـ 225 374 وحدة بيع للمنتجات: تريمبوتين *Trimebutine* على شكل شراب، هيدروكسيزين *Hydroxyzine* على شراب، لاكتولوز *Lactulose* على شكل شراب¹.

10.2. عقد شراكة التصنيع بين صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة (الكويت): تم توقيع اتفاق شراكة مع شركة مشاريع الكويت القابضة وهي أول شركة لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان في الجزائر. ووفقا للاتفاقية فإن كلا من صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة سيمتلكان حصة بنسبة 49 % من شركة صيدال-نورا للتصنيع، على أن تكون نسبة 2 % المتبقية مملوكة من الصندوق الوطني الجزائري للاستثمار، وعندما يبدأ المصنع بالعمل بكامل طاقته فإنه سيوفر للسوق الجزائري المنتجات الصيدلانية لاسيما الأدوية المضادة للسرطان².

وبهدف اقتحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات وللحصول على التكنولوجيا اعتمد صيدال على شراء الرخص لإنتاج بعض المنتجات من بعض المخابر الأجنبية، والتي نذكر من بينها:

- عقد شراء الرخصة بين صيدال ومخابر إلي ليلي (*ELI LILLY*) الأمريكية: أبرم هذا العقد في 06 فيفري 1999 والذي بموجبه يمكن لصيدال أن ينتج دواء سيفالوسبورين *Céphalosporines* على مستوى فرع أنتيبوتيكال بالمدينة.
- عقد شراء الرخصة بين صيدال وفارما كوبا (*PHARMA-CUBA*): تم إمضاء العقد بين صيدال وفارما كوبا في 20 ماي 2001، والذي يهدف إلى تكوين مؤسسة جديدة، لإنتاج الأدوية التي تستعمل في علاج المرضى بالقلب والجهاز التنفسي (اللازم، السل) والسيدا، بالإضافة إلى الأدوية الناتجة عن مادة *BIOTECHNOLOGIE*.
- عقد شراء الرخصة بين صيدال ومخبر باكستر (*BAXTER*) الأمريكي: بموجب هذا العقد بين صيدال ومخبر باكستر كان الهدف:

- تسيير الاستثمار في مجال الإنتاج المحاليل المكثفة (*Solutes massive*) مع فرع بيوتيك بجسر قسنطينة.
- تطور المنتجات والقدرة الإنتاجية للمجمع³

¹ وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

² جريدة الأنباء (19 سبتمبر 2012)

³ وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

V. إنجازات مجمع صيدال:

حقق مجمع صيدال إنجازات عظيمة في فترة وجيزة جعلت منه منافس قوي على المستوى الوطني ومؤهلا للمنافسة عالميا خلال السنوات القادمة، ولعل أهم الإنجازات التي حققها مجمع صيدال الآتي:

1. الدخول للبورصة: من أجل تنمية وتطوير مجمع صيدال وجعله يساير المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال، فإن الشركة القابضة صيدلة كيمياء - سابقا - قدرت أن دخول مجمع صيدال إلى بورصة القيم المتداولة يعود عليه بفوائد اقتصادية هامة منها:

- زيادة شهرة مجمع صيدال والذي يسمح له بأن يكون معروف على الصعيدين الوطني والدولي.
- تحقيق تحالفات مع شركاء ذوي كفاءة مما يضمن تأهيله وتحسين نوعية المنتجات ورفع مهارة العمال.
- نقل التكنولوجيا.
- زيادة حصته في السوق، حيث أصبحت المنافسة حادة خاصة من طرف مستوردي الأدوية الأجنبية.
- تقوية الجهاز الإنتاجي والتحكم في احتياجات السوق الوطنية عن طريق زيادة الإنتاج.
- إدخال المعايير المعاصرة لتسيير الاستثمارات وتحسين مردودية الأموال المستثمرة.
- توفير موارد مالية جديدة تساهم في تنمية المؤسسة، من خلال تمويل الاستثمارات¹. وقد مرت عملية دخول المجمع إلى البورصة بعدة مراحل وخطوات، نوجزها على النحو التالي:
- في 11 أبريل 1998، قدم مجمع صيدال طلب الدخول إلى البورصة، وقد تم الإمضاء على هذا الطلب من قبل لجنة مراقبة وتنظيم عمليات بورصة الجزائر (COSOB).
- في 18 أبريل 1998، تم التوقيع على اتفاقية ما بين المجمع ومكتب الدراسات العالمي (Arthur Andersen)، الهدف منها قيام هذا المكتب بتقييم مؤسسة صيدال، حيث دامت مدة هذه الاتفاقية أربعة أشهر.
- في 18 جوان 1998، حصلت صيدال على ترخيص من المجلس الوطني لمساهمات الدولة، يسمح لها بالخصوصية الجزئية، حيث قام المجمع بعدة عمليات منها: تعديل القانون الأساسي للمؤسسة، تحضير جميع الوثائق اللازمة لعملية الدخول الفعلي.
- في 22 جوان 1998 عقدت جمعية عامة استثنائية للمجمع، تم من خلالها فتح 20 % من رأس ماله المقدر ب 2 500 000 000 دج مقسمة إلى 2 000 000 سهم عادي بقيمة اسمية 250 دج للسهم العادي الواحد، أما بقية رأس المال المقدر ب 80 % فهي من امتلاك الشركة العمومية القابضة للكيمياء والصيدلة (سابقا) وامتدت فترة العرض العمومي للبيع من 15 فيفري إلى 15 مارس من سنة 1999 وقد حددت أوامر الشراء وحصص كل مجموعة كما يلي:

¹ وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

- الأمر A: المؤسسات العمومية كشركات التوظيف الجماعي للقيم المتداولة، شركات التأمين، مؤسسات القرض والوسطاء المعتمدين في البورصة.
 - الأمر B: كل الأشخاص المعنويين الآخرين حيث خصصت لهم نسبة 30 % من القيمة الكلية للعرض وحدد سقف طلب المؤسسة الواحدة بـ 30 000 سهم على الأكثر و400 سهم على الأقل.
 - الأمر C: عمال مجمع صيدال الذين خصص لهم نسبة 25 % من القيمة الكلية للعرض وحدد الطلب للعامل الواحد بـ 40 سهم على الأقل.
 - الأمر D: كل الأشخاص الطبيعيين الآخرين. وقد خصص لهم نسبة 45 % من القيمة الكلية للعرض وقد حدد سقف الطلب للشخص الواحد بـ 2 000 سهم على الأكثر¹.
- وقد استطاع المجمع تحقيق بعض النتائج التي كان يهدف إليها منذ انضمامه إلى بورصة الجزائر منها:
- زيادة وعي العمال بأهداف المجمع والعمل على التحسين المستمر لأدائهم.
 - زيادة شهرة مجمع صيدال على المستويين الوطني والدولي.
 - الحصول على مصادر تمويل مناسبة لتمويل المشاريع الاستثمارية.
 - تنفيذ العديد من عقود الشراكة مع مؤسسات أجنبية، مما ساعد على تحسين نوعية المنتجات من خلال اكتساب تكنولوجيا متطورة².

2. الحصول على براءات الاختراع: لقد تبنى مجمع صيدال توجهات مكنته من الإبداع في المواد الصيدلانية والتطور

التكنولوجي وهذا كما يلي:

- أشكال جديدة الجالينوسية.
 - الإبداع في عمليات الإنتاج والمراقبة.
 - تميمين النباتات الوطنية وإدخالها في عمليات تطوير الأدوية القائمة على النباتات.
- إن إستراتيجية الإبداع (إبداع المنتج وإبداع الأسلوب) المتبناة من طرف مركز البحث والتطوير CRD خلال الفترة بين 2005-2010 أدت إلى حصوله على 15 براءة من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية *Algerian National Institute of Industrial Property (INAPI)* هذه النتائج المحققة هي نتاج تعبئة الموارد البشرية، الموارد المالية ونتيجة للشراكة مع مخابر البحث الأجنبية، كذلك المنتجات القائمة على الأعشاب³. **الجدول رقم (18)** يوضح الشهادات الحاصل عليها صيدال خلال الفترة 2005-2010.

¹ La notice d'information, Groupe SAIDAL, PP 4-5

² وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

³ Rapport sectoriel, (2011), *l'industrie pharmaceutique: état des lieux, enjeux et tendances lourdes.....dans le monde et en Algérie*, N° 1, Janvier, P 25

الجدول رقم (12): البراءات الحاصل عليها صيدال بين 2005-2010

العدد	عنوان البراءة	تاريخ الإيداع لدى INAPI	تاريخ الحصول على البراءة
1	تصنيع أقراص <i>orodispersible</i> على أساس حمض أسيتيل الساليسيليك <i>acétylsalicylique</i>	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
2	تصنيع أقراص <i>orodispersible</i> تحتوي على براكيتمول <i>paracétamol</i>	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
3	عملية تصنيع مسحوق للتعليق أموكسيسيلين هيدرات <i>amoxicillin trihydrate</i> بواسطة تبديل للفينيل ألانين في السكروز	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
4	تشكيل وعملية تصنيع ضخ الإماعة المذاب	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
5	صياغة مصفوفة التفكك بسرعة (<i>Saidaburst</i>)	20/11/2005	الحصول عليها في 2007
6	صياغة أقراص <i>orodispersible</i> المغلفة القائمة على الإيبوبروفين <i>ibuprofène</i>	30/05/2007	الحصول عليها في 2008
7	العلاج المساعد على مكافحة السكري بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
8	إنتاج كبسولة التحسيس العشبية	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
9	إنتاج كريم <i>veinoprotectrice</i> بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
10	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع الكولسترول بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
11	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع ضغط الدم بالأعشاب	08/2007	الحصول عليها في 2008
12	تصنيع كبسولة <i>orodispersible</i> على أساس أوندانسترون <i>ondansetron</i>	08/2007	الحصول عليها في 2008
13	تصنيع كبسولة منشطة جنسيا بالأعشاب	08/2007	الحصول عليها في 2008
14	صياغة أقراص <i>orodispersible</i> على أساس الأولانزابين <i>olanzapine</i>	12/2007	الحصول عليها في 2008
15	عملية تصنيع أقراص تستخدم تحت اللسان تحتوي على البوبرينورفين <i>buprénorphine</i>	03/2008	الحصول عليها في 2010

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Rapport sectoriel, (2011), *l'industrie pharmaceutique: état des lieux, enjeux et tendances lourdes.....dans le monde et en Algérie*, N° 1, Janvier, P 26

3. الحصول على شهادة الإيزو ISO: إن المتبع لموضوع الجودة يلاحظ أنها أصبحت عامل أساسي لضمان استمرارية المؤسسات، وذلك لإتباع هذه الأخيرة معايير (مقاييس) عالمية للمطابقة فيما بينها لأجل الدخول للأسواق العالمية، والذي يتوقف على الحصول على شهادة المطابقة الإيزو. فيما يلي نلخص أهم المواصفات:

- **ISO 9001:** تنطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتوزيع، والخدمة، والتركيب، والتصميم.

- **ISO 9002:** تنطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأعمال السابق ذكرها في *ISO 9001* فيما عدا التصميم في المؤسسات التي تنطبق عليها المواصفة، *9002* لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها كما لا تقوم بأي أنشطة تصميم.

- **ISO 9003:** تتناول تلك الأنشطة المتعلقة بنظام الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية.

إن الاختلاف بين المواصفات الثلاث السابقة الذكر يأتي من مدى شمولية كل مواصفة وبالتالي طبيعة نشاط كل هي عبارة عن خطوط استرشادية، مؤسسة، إضافة إلى ذلك توجد مستويات أخرى للمواصفة: *9004*, *9000* لكيفية إدارة الجودة وعناصر تسيير الجودة¹.

يعمل مجمع صيدال وفقا للإيزو بهدف ضمان التحسين المستمر للأداء، ونظرا لطبيعة سوق الدواء التي تتميز بالمنافسة الشديدة هذا أدى به إلى مواكبة كل التغيرات في مجال صناعة الدواء، لتوفير منتجات وخدمات للزبائن تتوافق مع متطلباتهم ومتطلبات التنظيم المطبق.

تخضع منتجات مجمع صيدال لرقابة صارمة نظرا لتأثيرها المباشر على صحة المستهلك. كما تباشر وزارة الصحة عملية المراقبة بصفة دورية لجودة المنتجات، إضافة لذلك تخضع منتجاته لمراقبة داخلية. لقد تحصل صيدال على شهادات الإيزو الآتية:

- شهادة **ISO 9001** للمقر، والتي تمنح للمنظمات الإنتاجية والخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم إلى غاية خدمات ما بعد البيع،

- شهادة **ISO 9004** لتنفيذ العمليات.

- شهادة **ISO 9001** لمركز البحث والتطوير **CRD**

- شهادة **ISO 9002** لفرع **Antibiotic** والتي تمنح للمنظمات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب.

- شهادة **ISO 9002** لفرع **Biotic**.

- شهادة **ISO 9001** سنة 2008 تمكن من تحسين أدائه وكسب ثقة زبائنه.

¹ سمالي يحضبه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه منشورة في العلوم

4. التنوع في المنتجات: يوفر صيدال حاليا مجموعة واسعة من الأدوية تقدر بـ 251 منتج و20 من الأصناف العلاجية *classify therapeutics* و18 في شكل الجالينوس *Forms galénic* نلخصها في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (38): أهم الأدوية المنتجة من طرف صيدال

Famille de produit	Principe actif	Nom commercial	Forme
Antibiotiques	Ampicilline	Ampiline	Flacon injectable
	Ampiciline	Ampiline	Gélules
	Ampicilline	Ampiline	Poudre
	Amoxicilline	Amoxyphen	Gélules
	Amoxicilline	Amoxyphen	Poudre
	Amoxicilline	Amoxyphen	Flacon injectable
	Oxacilline	Oxaline	Flacon injectable
	Pénicilline.G	Gectapen	Flacon injectable
	Pénicilline.V	Orapen	Comprimés
	Pénicilline.V	Orapen	Poudre
Antiseptiques	Cetrimide	Cetrimide	Pommade
	Cetrimide	Cévolodil	Solution
Hypoglycémiants	Gliclazide	Diaphag	Comprimés
Vitamines	Vitamine C	Vita C	Comprimés
	Vitamine B6	B Six	Comprimés
	Vitamine B1/B6	Neurovit	Comprimés
	Vitamine D2/Calcium	Frübial (enfant)	Ampoules buvables
	Polyvitamine	Vitaform	Gouttes buvables
Anti-tussifs (mucolytiques et antiseptiques pulmonaires)	Carbocystéine	Rinastine	Flacon
	Pentoxyverine	Pentussyl	Flacon
	Sirop à base de codéine	Sulfolyptol	Flacon
	Oxeladine	Eupnex	Flacon
Anti-histaminiques	Cyproheptadine	Heptagyl	Flacon
Anti-spasmodiques	Mebeverine	Duspatalin	Comprimés
Antifongiques	Griseofulvine	Fongenal	Comprimés
	Nystatine	Mycotine	Comprimés
	Nystatine	Mycotine	Pommade
Anti-pyrétiques et antalgiques	Paracétamol	Paralgan	Comprimés
	Paracétamol	Paralgan	Suppositoires
Neuroleptiques	Diazepam	Valzepam	Comprimés
	Sulpirides	Sulpuren	Gélules
	Sulpirides	Sulpuren	Soluté buvable
Anti-inflammatoires (corticoïde)	Betamethasone	Betasone	Pommade dermique
Autres (en développement)	Piroxicam	Prixam	Gélules
	Diclofenac	Clofenal	Ampoules injectables

Source: La notice d'information, Groupe SAIDAL, P 15

¹ وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

خلاصة الفصل الثالث

تعتبر صناعة الدواء من بين الصناعات الأكثر أهمية لمختلف دول العالم، حيث تحتل الصدارة من حيث الاهتمام بها والعمل المتواصل على تطويرها. فما لاحظناه وجود مجموعتين من المنظمات الدوائية، حيث نجد المنظمات الدوائية العالمية والتي تتسابق على كسب أعلى حصة في سوق المنتجات الصيدلانية، ودخول سوق المنافسة الدولية، وتتميز بإتفاق كبير على البحث والتطوير وإنتاج أدوية تعطيها الحق في التفرد بتصنيعها وتسويقها وهو ما يعرف بالدواء الأصلي، ومن أهم الدول المنتجة للدواء نجد أمريكا واليابان وألمانيا وفرنسا، حيث تتواجد فيها أهم المخابر الصيدلانية العالمية. في حين نجد الجزء الباقي من المنظمات الدوائية التي تختص أكثر بإنتاج الدواء الجينيس، لكنها تواجه صعوبات وعقبات في هذا المجال، مما أدى بها إتباع سبل تمكنها من حماية نفسها من خلال إقامة تعاقدات تعاون وشراكة بينها وبين أكبر المؤسسات العالمية للمقاومة وللتكيف مع التغيرات والتطورات التي يفرضها عليها المحيط التنافسي العالمي، والتي يعتبر مجمع صيدال من ضمنها. حيث يعتبر هذا الأخير من بين رواد صناعة الدواء على مستوى الجزائر، حيث يساهم في تحقيق الأمن الدوائي محلياً، تقليص حجم الواردات ويقدم تشكيلة منتجات لا بأس بها.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
لمساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل
القدرات الإبداعية لمجمع صيدال

تمهيد

إن دراستنا النظرية للقدرات الإبداعية للمؤسسة، التفكير الإستراتيجي كانت بمثابة مدخل لهذا الفصل التطبيقي والذي من خلاله سنحاول إسقاط أهم عناصر الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي، من خلال دراسة دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، كنموذج تطبيقي للدراسة. ومحاولة منا لتحقيق ذلك، فإننا سنعمد إلى دراسة وتحليل مختلف النقاط التالية:

- الدراسة المنهجية للبحث
- تطبيق الدراسة الكمية على المجمع ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي نحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها. تناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة.

1. المكانة الاستمولوجية ومنهجية الدراسة

بعد التوصل لنموذج للدراسة لا بد أن نتطرق للمنهجية التي من خلالها نعالج موضوع الدراسة وذلك من أجل التعرف على عمليتي البناء المعرفي المتمثلة في الاستكشاف والاختبار والتعرف على أدوات جمع بيانات الدراسة.

1. المكانة الاستمولوجية للدراسة: ينقسم مصطلح استمولوجيا *Epistemology* إلى *Episteme* والتي تشير في اللغة اليونانية إلى المعرفة و *Logus* التي تعني علم، كما قَعَوَ في اللغة العربية بـ "علم المعرفة" أو "نظرية المعرفة" التي تتناول العلاقة بين الذات العارفة والموضوع المعروف، والاستمولوجيا هي علم دراسة ما نزع من معرفة إما عن العالم الخارجي (المادي) أو عن العالم الداخلي (الإنساني)، وهو علم يدرس بشكل نقدي المبادئ والفرضيات والنتائج العلمية بهدف بيان أصلها وحدودها ومدى شموليتها وقيمتها الموضوعية ومناهجها وصحتها، أما في اللغة الفرنسية فهي تعني أساساً نظرية العلوم أو فلسفة العلوم وتاريخها¹.

ويعرفها **Piaget** على أنها "دراسة بناء المعارف المتاحة" مما يعني أن الإستمولوجيا تعرض ثلاثة أسئلة وهي: ماهية المعرفة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ ما هي قيمتها؟² حيث تنقسم الاستمولوجيا إلى:

1.1. النموذج الوضعي (*the paradigm positivist*): من أهم مميزاته:

- المعرفة هي وصف للواقع، الهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف.
- هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه *subject/object*.
- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي.
- الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية (مطلقة) وكذلك محددة *deterministic*.

¹ أحمد حلمي جمعة، إدراك الإدارة العليا لتطور المعرفة في مهنة التدقيق الداخلي وتأثيره على دور المدقق الداخلي (دراسة تحليلية إختبارية في

منظمات الأعمال الأردنية)، المؤتمر العلمي السنوي الثالث حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 29/27 أبريل 2004، ص 2

² Avenier M J, (2008), *Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique?*, conférence internationale de management stratégique, (without a country), P 4

- العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكد وكذلك الرفض أو الدحض¹
- 2.1. النموذج التفسيري (the paradigm interpretativist) :** أو الفينومينولوجيا (Phenomenology) وهي فلسفة تعتمد على الشرح، من أهم مميزاته:
- فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه.
 - عملية (إنتاج) المعرفة تمر إذا عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع.
 - فرضياته إذا نسبية (سببية مقصودة).
 - أسبقية المعطيات الكيفية.
 - يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي.....

3.1. النموذج البنائي (the paradigm constructivist): من أهم مميزاته:

- البنائية الجذرية تتكلم عن اختراع الواقع *Invention*
- المعرفة تتشكل بتداخل الباحث (*subject*) مع موضوع البحث (*object*) لأن العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... الخ. والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع.
- المعرفة هنا نسبية وليست مطلقة.
- الفرضية تكون عمديه (قصديه) والمعرفة المتحصل عليها تكون ذاتية وظرفية.
- سيطرة البحث بالطرق الكيفية². ولمزيد من التوضيح للنماذج نعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): التوجه المعرفي وموضوع البحث

النموذج البنائي	النموذج التفسيري	النموذج الوضعي	مصدر المعرفة
البناء	مشاركة وتجاوب	ملاحظة المستقلة	طبيعة موضوع البحث
تطوير مشروع معرفي	تطوير فهم داخلي للظاهرة	وصف الظواهر	أساس موضوع البحث
الحاجة إلى <u>تغيير</u> أو <u>تأويل</u> الظاهرة للوصول إلى المعرفة المقترحة	انغماس في الظاهرة المدروسة لغرض <u>الفهم</u>	تحديد نقائص أو سلبيات النظريات لتفسير الحقيقة	

المصدر: بن ساهل وسيلة، مدخل إلى المنهجية (دراسة المنهج)، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010، ص 7

¹ ديلة فاتح، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 16

² ديلة فاتح، المرجع السابق، ص 17

أما في علوم التسيير فالابستومولوجيا تأخذ صيغة الجمع وأحيانا المنافسة سعيا إلى السبق في إرساء المشروعية في هذا الحقل من المعرفة. ولقد تنوعت توقعات الباحثين بين الموضوعية، التفسيرية، البنائية..... بحسب الموقف الشخصي الذي يتبناه الباحث لتأطير العلاقة بينه وبين عالم البحث والأشياء التي يدرسها فضلا عن مكانته في العملية البحثية¹. في دراستنا هذه اعتمدنا النموذج التفسيري والوضعي لأن طبيعة دراستنا تختم تبني هذين التوجهين نظرا لأن النموذج التفسيري *the paradigm interpretativist* يَمَكِّن من الوصول للحقيقة باعتبار أنها ليست موضوعية وإنما ذاتية، وذلك من خلال فهم واكتشاف الظاهرة المدروسة المتمثلة في التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة ومحاولة الربط بينهما في إطار جديد ومحيط جديد، من خلال فهم إجابات وتبريرات أفراد عينة الدراسة المشاركين في تأسيس هذه الحقيقة.

كما يفيد النموذج الوضعي (الواقعي) *the paradigm positivist* الحصول على المعرفة باعتبار أنها قابلة للملاحظة والقياس لأنها وصف للواقع الذي سنعالجه من خلال طرق وأساليب إحصائية *quantitative approach* لمعطيات كمية والسببية المادية وبمنطق حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي وبمنطق علمي استنتاجي يتم من خلاله رفض أو تأكيد الفرضيات التي تم صياغتها.

2. منهجية الدراسة: بعد تحديد التوجه الابستومولوجي للدراسة تأتي مرحلة تحديد المنهج المتبع، والمقصود به الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام، حيث يختلف المنهج باختلاف الموضوع المبحوث. وفي دراستنا هذه ستعتمد على المنهج الاستكشافي والاختبار الذين نفضلهما كالآتي:

1.2. المنهج الاستكشافي: الذي يفيد في حالة الرغبة في تفسير *to clarify* طبيعة المشكلة وزيادة فهمها، والتعمق في فهم المشكلة خاصة في حالة عدم التأكد من فهم طبيعة المشكلة لغرض بلورة هدف بحثي أو فرضية أكثر دقة ومشروعية². فالاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء (*Induction*) الذي هو عملية يقوم بها الباحث لمراقبة ظاهرة معينة والوصول إلى نتائج³.

¹ مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007، ص163

² فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص34

³ حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص50

كما يعرف على أنه الوسيلة التي تمكن من الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة الحقائق، وتقوم هذه الطريقة على تتبع الجزئيات للوصول إلى الأحكام العامة¹. أو تبني أسلوب الإبعاد (*Abduction*) الذي يعرف بالتمثيل والذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختبارها لاحقاً بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها والتي تمتاز بالطابع النسبي، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات².

2.2. الاختبار: يقوم على أساس أسلوب الاستنباط (*deduction*) الذي يعتبر العملية التي نصل من خلالها إلى نتائج مبررة على تعميمات منطقية لحقائق معروفة³، فيبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل بها الباحث إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات، وفي الاستنباط فإن ما يصدق على الكل يصدق على الجزء⁴. مما سبق نجد أن الاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف⁵. وفيما يلي نوضح التكامل بين مختلف الأنماط الاستدلالية في الشكل الموالي:

¹ فايز جمعة صالح النجار وآخرون، المرجع السابق، ص7

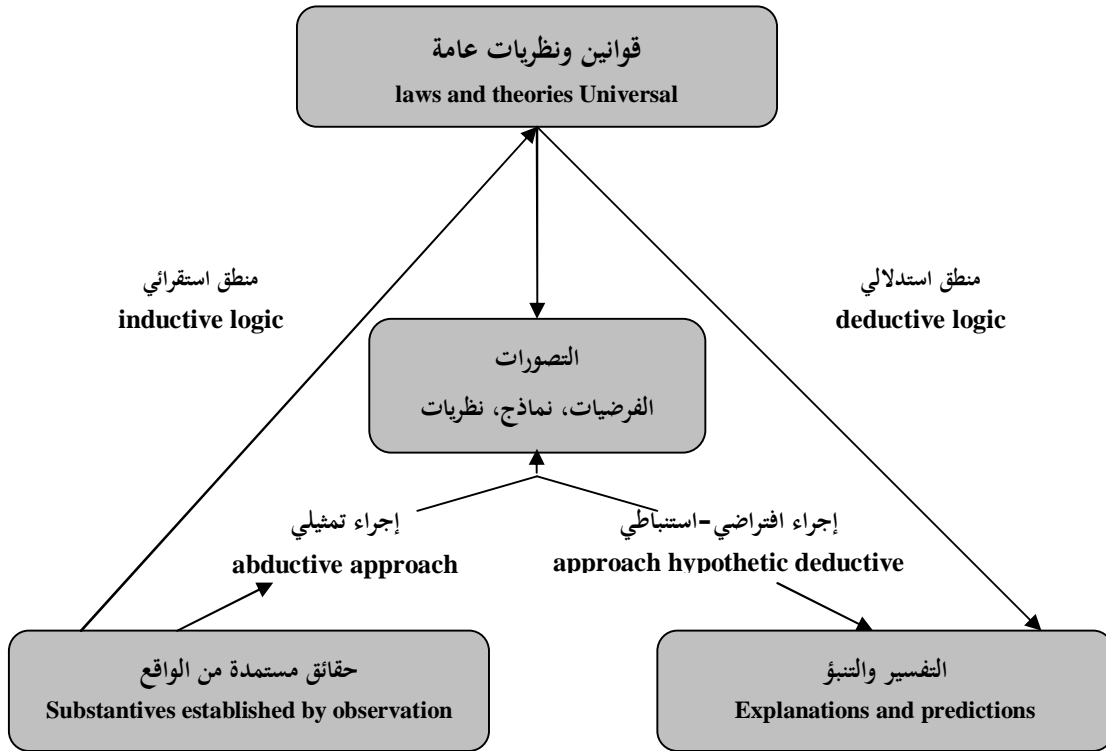
² بن ساهل وسيلة، خلف منى، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور -خنشلة، الجزائر، 14/13 ماي 2012، ص ص7-8

³ حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، المرجع السابق، ص49

⁴ بن عبد الله الواصل عبد الرحمن، البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، 1999، ص16 <http://lambda.zshare.net/download>

⁵ دبله فاتح، المرجع السابق، ص35

الشكل رقم (39): تكامل الأنماط الاستدلالية



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Coutelle P, (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*, Cours du CEFAG – séminaire d'études qualitatives, (without a country), P 6

II. تقنية البحث وأدوات جمع البيانات

تشير تقنية البحث إلى الوسيلة المستخدمة لجمع بيانات موضوع الدراسة والتي من بينها: دراسة الحالة، المقابلة، الملاحظة، والاستبانة وهذا ما سنلخصه في الآتي:

1. تقنية البحث: نقصد بها الأدوات المستخدمة في جمع معلومات البحث والتي تتمثل في: المقابلة، الملاحظة، والاستبانة. حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنية دراسة الحالة التي من خلالها سنحاول معرفة حالة مجمع صيدال فيما يخص مدى مساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل قدراته الإبداعية، باعتبار هذا المجمع الصناعي محطة هامة لصناعة الدواء في الجزائر.

2. أدوات جمع البيانات: استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي ملائمة، وخاصة عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب وكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها، ويمكن تقسيم أسئلة الاستبيان إلى أربعة أنواع:

1.2. الأسئلة المفتوحة أو الحرة: وفيها يترك للمبحوث حرية الإجابة عن السؤال المطروح بطريقته الخاصة وتعاييره وألفاظه التي يراها.

2.2. الأسئلة المغلقة أو محدودة الخيارات: وفي هذا النوع يحدد الباحث الخيارات الممكنة لكل سؤال ويطلب إلى المبحوث اختيار أحدها أو أكثر¹.

3.2. أسئلة الأوزان والقيم: تتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يتم إدراجها وفق مقاييس محددة مثل: موافق جدا، موافق، محايد غير موافق، لا أوافق جدا. وغيرها من المقاييس التي يطلق عليها مقياس (ليكرت) *Likerte*². وقد اشتملت الاستبانة على أسئلة انقسمت إلى جزئين:

- الجزء الأول: أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث كالسن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب المشغول،.....

- الجزء الثاني: يضم أسئلة لمعرفة آراء المسؤولين حول دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمؤسستهم في محورين، الأول خاص بالقدرات الإبداعية للمؤسسة والثاني بالتفكير الإستراتيجي. العبارات موزعة على النحو الآتي:

▪ **المحور الأول:** يتعلق بالقدرات الإبداعية للمؤسسة، ينقسم إلى:

⊖ القدرة الاستيعابية: تضم العبارات (5-1).

⊖ القدرة على التكيف: تضم العبارات (6-10).

⊖ القدرة على التفكير: تضم العبارات (11-15).

▪ **المحور الثاني:** ويتعلق بعناصر التفكير الإستراتيجي ومساهمتها في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، ينقسم إلى:

⊖ القصد الإستراتيجي: يضم العبارات (16 - 20).

⊖ التصور النظمي: يضم العبارات (21 - 25).

⊖ قيادة الافتراضات: تضم العبارات (26-31).

⊖ التفكير في الوقت: يضم العبارات (32-36).

⊖ الفرص الذكية: تضم العبارات (37-40). نلخص ذلك في الجدول الموالي:

¹ عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 67

² حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، المرجع السابق، ص 104

جدول رقم (14): فقرات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	أرقام العبارات
القدرة الاستيعابية	5	5-1
القدرة على التكيف	5	10-6
القدرة على التفكير	5	15-11
القصد الإستراتيجي	5	20-16
التصور النظمي	5	25-21
قيادة الافتراضات	6	31-26
التفكير في الوقت	5	36-32
الفرص الذكية	4	40-37

المصدر: من إعداد الباحثة

3. مجتمع الدراسة: يشير مجتمع الدراسة إلى كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة¹. لذلك قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لكل مستوي (مدراء) وإطارات مجمع صيدال وترجع أسباب اختيار مجتمع هذه الدراسة فقط لكونه يحقق أغراض الدراسة. حيث تم توزيع 100 استبانة على المسؤولين والإطارات بالمجمع، وقد تم استبعاد بعض الاستبانات وفقد البعض الآخر، حيث كان مجموع الاستبانات الصالحة 74 استبانة بنسبة 74 % وهي نسبة جيدة.

- وصف خصائص مجتمع الدراسة: سنوضح خصائص مجتمع دراستنا في الجدول رقم (15) وذلك بناء على معلومات الإستبانة.

¹ عبيدات محمد وآخرون، المرجع السابق، ص84

الجدول رقم (15): خصائص مجتمع الدراسة في مجمع صيدال

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	61	82
	أنثى	13	17
	المجموع	74	100
العمر	أقل من 30 سنة	5	7
	من 31 إلى 40 سنة	45	61
	من 41 إلى 50 سنة	21	28
	أكثر من 50 سنة	3	4
	المجموع	74	100
المستوى التعليمي	تقني سامي	20	27
	ليسانس	00	00
	مهندس	40	54
	ماجستير	11	15
	دكتوراه	3	4
	المجموع	74	100
الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	7	9
	من 6 إلى 10 سنوات	28	38
	من 11 إلى 15 سنة	18	24
	أكبر من 15 سنة	21	28
	المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

4. وحدة المعاينة: تتكون وحدة المعاينة من المديرين والإطارات العاملين في مجمع صيدال والذين يتوزعون على النحو الآتي: مدراء مجمع صيدال (الرئيس المدير العام، الأمين العام، مدراء فروع صيدال: بيوتيك، أنتابيوستيك، فرمال ومدراء مصانعه) بالإضافة إلى مجموعة مهمة من الإطارات بالمجمع.

5. صدق وثبات أداة القياس (Validity and Reliability): صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يعبر الصدق عن شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متعددة.

1.5. صدق أداة الدراسة (Validity): ينقسم إلى:

- **الصدق الظاهري:** ويعرف بصدق المحكمين (Trustees Validity) حيث قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين تألفت من (05) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقد استفادت الباحثة من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء تلك الأداة والتعرف على مدى صلاحية العبارات وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظاتهم وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الاستبانة ووضعت في صورتها النهائية.

- **الصدق البنائي:** بالإضافة إلى الصدق الظاهري قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاوَر أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه وبين كل عبارة وجميع عبارات الاستمارة وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

جدول رقم (16): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
1	يستثمر المجمع بشكل كبير في المعرفة	0,956
2	يعمل المجمع على اكتساب المعارف الجديدة	0,833
3	يستثمر المجمع في البحث والتطوير	0,810
4	يقوم المجمع بتكوين خارجي للموظفين	0,972
5	يستغل المجمع المعرفة التي يكتسبها في منتجاته النهائية	0,930
6	يأخذ المجمع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية	0,969
7	يغير المجمع تشكيلة منتجاته تبعا للمنافسين	0,951
8	يطور المجمع ويبتكر المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	0,953
9	يتم وديت التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي	0,921
10	تميز منتجات المجمع بالتحديد والتطوير المستمرين	0,959
11	يساعد النقد والإبداع في حل المشكلات التي تواجه المجمع	0,963
12	يولد المجمع حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهه	0,944
13	تشرك إدارة المجمع موظفيه في جلسات لتوليد الأفكار	0,908

الرقم	العبرة	معامل الارتباط
14	يتخذ المجمع إجراءات جديدة وفريدة لمواجهة التطورات	0,952
15	قدرة المجمع على التفكير مصدرها جهود بحثية (في مخابر متخصصة)	0,913
16	يسعى العاملون في جميع فروع صيدال إلى تحقيق نفس المقاصد	0,959
17	يوجد تكافؤ بين موارد المجمع وطموحاته	0,945
18	توظفون معارف ومهارات الموظفين لبناء إستراتيجيات جديدة ومبدعة للمجمع	0,947
19	توظفون معارف الموظفين في منتجات المجمع	0,966
20	في رأيك، هل يساهم القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	0,887
21	تقومون بتحليل المحيط التكنولوجي	0,913
22	تحللون عوامل المنافسة بين المجمع وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة	0,940
23	تحصلون على معلومات حول الأسواق والمنافسين	0,891
24	تجمعون المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	0,937
25	في رأيك، هل يساهم التصور النظري في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	0,828
26	تضعون فرضيات عديدة تعملون وفقها	0,967
27	تولدون إستراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة	0,944
28	تعتمدون على الإبداع عند صياغة إستراتيجية المجمع	0,806
29	تعتمدون على الحدس عند صياغة إستراتيجية المجمع	0,974
30	تفكرون بطريقة مبدعة	0,842
31	في رأيك، هل تساهم قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	0,898
32	تنطلقون في تفكيركم باتجاه المستقبل من الماضي	0,915
33	تعتقدون أن الحاضر يصنع المستقبل	0,971
34	تحددون إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	0,984
35	تقدمون الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	0,941
36	في رأيك، هل يساهم التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	0,909
37	تتبعون أسلوب "المجازفة" في اتخاذ القرارات	0,959
38	ينفتح صيدال على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع المخابر الأجنبية	0,964
39	يحقق صيدال الحركة الأولى (السبق) في دخول السوق وتقدم الجديد	0,953
40	في رأيك، تساهم الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمجمع؟	0,712

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

جدول رقم (17): معاملا الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة مع جميع عبارات الاستبانة

معامل الارتباط	العبارة	الرقم
0.841	يستثمر المجمع بشكل كبير في المعرفة	1
0.746	يعمل المجمع على اكتساب المعارف الجديدة	2
0.72	يستثمر المجمع في البحث والتطوير	3
0.882	يقوم المجمع بتكوين خارجي للموظفين	4
0.84	يستغل المجمع المعرفة التي يكتسبها في منتجاته النهائية	5
0.879	يأخذ المجمع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية	6
0.861	يغير المجمع تشكيلة منتجاته تبعا للمنافسين	7
0.863	يطور المجمع ويبتكر المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	8
0.831	يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي	9
0.869	تميز منتجات المجمع بالتحديد والتطوير المستمرين	10
0.873	يساعد النقد والإبداع في حل المشكلات التي تواجه المجمع	11
0.854	يولد المجمع حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهه	12
0.818	تشارك إدارة المجمع موظفيه في جلسات لتوليد الأفكار	13
0.862	يتخذ المجمع إجراءات جديدة وفعالة لمواجهة التطورات	14
0.823	قدرة المجمع على التفكير مصدرها جهود بحثية (في مخابر متخصصة)	15
0.869	يسعى العاملون في جميع فروع صيدال إلى تحقيق نفس المقاصد	16
0.855	يوجد تكافؤ بين موارد المجمع وطموحاته	17
0.857	توظفون معارف ومهارات الموظفين لبناء إستراتيجيات جديدة ومبدعة للمجمع	18
0.876	توظفون معارف الموظفين في منتجات المجمع	19
0.797	في رأيك، هل يساهم القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	20
0.823	تقومون بتحليل المحيط التكنولوجي	21
0.85	تحللون عوامل المنافسة بين المجمع وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة	22
0.801	تحصلون على معلومات حول الأسواق والمنافسين	23
0.847	تجمعون المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	24
0.738	في رأيك، هل يساهم التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	25
0.877	تضعون فرضيات عديدة تعملون وفقها	26
0,854	تولدون إستراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة	27
0.716	تعتمدون على الإبداع عند صياغة إستراتيجية المجمع	28
0.884	تعتمدون على الحدس عند صياغة إستراتيجية المجمع	29
0.752	تفكرون بطريقة مبدعة	30

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
31	في رأيك، هل تساهم قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	0.808
32	تنتقلون في تفكيركم باتجاه المستقبل من الماضي	0.825
33	تعتقدون أن الحاضر يصنع المستقبل	0.881
34	تحددون إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	0.894
35	تقدمون الجديد انطلاقا من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	0.851
36	في رأيك، هل يساهم التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	0.819
37	تتبعون أسلوب "الحجازة" في اتخاذ القرارات	0.869
38	يُفتح صيدال على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع المخابر الأجنبية	0.874
39	يحقق صيدال الحركة الأولى (السبق) في دخول السوق وتقدم الجديد	0.863
40	في رأيك، تساهم الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمجمع؟	0.70

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

ويتضح من عبارات كل محور من المحاور أن جميع العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة.

2.5. ثبات أداة القياس (Reliability): لمعرفة ثبات أداة القياس تم حساب (معامل ثبات ألفا كرونباخ α) الذي كانت قيمته بالنسبة للاستبانة الكلية 99 % وهي قيمة عالية تزيد عن 60 % مما يعني ثبات أداة القياس ودقة القياس المستخدم في الاستبانة.

الجدول (18): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
القدرة الاستيعابية	5	0.929
القدرة على التكيف	5	0.969
القدرة على التفكير	5	0.949
القصد الإستراتيجي	5	0.959
التصور النظامي	5	0.918
قيادة الافتراضات	6	0.943
التفكير في الوقت	5	0.943
الفرص الذكية	4	0.906
الاستبانة الكلية	40	0.992

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

6. متغيرات الدراسة: تتمثل في:

1.6. المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة): وتم قياسه من خلال الأبعاد الآتية:

- القدرة الاستيعابية: وتم قياسه بواسطة العبارات (1-5) في إستبانة الدراسة.
 - القدرة على التكيف: وتم قياسه بواسطة العبارات (6-10) في إستبانة الدراسة.
 - القدرة على التفكير: وتم قياسه بواسطة العبارات (11-15) في إستبانة الدراسة.
- ### 2.6. المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي): وتم قياسه من خلال الأبعاد الآتية:
- القصد الإستراتيجي: وتم قياسه بواسطة العبارات (16 - 20) في إستبانة الدراسة.
 - التصور النظمي: وتم قياسه بواسطة العبارات (21 - 25) في إستبانة الدراسة.
 - قيادة الافتراضات: وتم قياسه بواسطة العبارات (26-31) في إستبانة الدراسة.
 - التفكير في الوقت: وتم قياسه بواسطة العبارات (32-36) في إستبانة الدراسة.
 - الفرص الذكية: وتم قياسه بواسطة العبارات (37-40) في إستبانة الدراسة.

7. المقياس المستخدم: استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتين، غير موافق بشدة 1 علامة واحدة).

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: في هذه الدراسة اعتمدنا على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical package for social sciences*) التي تعرف بـ (*SPSS*) حيث اعتمدنا على الإصدار 16 بالإضافة لذلك اعتمدنا في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على مجموعة أساليب نذكرها:

- استخدام مقياس الترة المركزية: (النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيعات التكرارية).
- معامل الارتباط: من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- اختبار (ألفا كرونباخ): لقياس اعتمادية الثبات.
- أسلوب الارتباط: لمعرفة مدى وجود علاقة وقوتها بين التفكير الإستراتيجي والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه، والقدرات الإبداعية للمؤسسة والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنها.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (**Multiple Regression**): وذلك من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (**Simple Regression**): وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- اختبار كمولغروف سيمرنوف: (**One Sample Kolmogorov-Smirnov test**): للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (**Normal Distribution**).

المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على مجمع صيدال ومناقشة النتائج

بعد جمع البيانات تأتي مرحلة تطبيق الدراسة الكمية على مجمع صيدال وإختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي سنعمل على تحقيق ذلك:

1. تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة

1. تحليل نتائج الاستبيان: من أجل تحليل نتائج متغيرات الدراسة تم عرض ترتيب العبارات وفق نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجداول الموالية، وقد توصلنا إلى:

1.1. تحليل نتائج الدراسة للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة):

- القدرة الاستيعابية: تم حوصلة نتائج هذه المتغيرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج بعد القدرة الاستيعابية للمؤسسة

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	3	يستثمر المجمع في البحث والتطوير	4.74	0.440	درجة جيدة
2	1	يستثمر المجمع بشكل كبير في المعرفة	4.50	0.602	درجة جيدة
3	2	يعمل المجمع على اكتساب المعارف الجديدة	4.49	0.864	درجة جيدة
4	4	يقوم المجمع بتكوين خارجي للموظفين	4.38	0.937	درجة جيدة
5	5	يستغل المجمع المعرفة التي يكتسبها في منتجاته النهائية	4.16	0.979	درجة جيدة
		المتوسط العام	4.45	0.764	درجة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (19) يتبين أن متوسطات عبارات القدرة الاستيعابية لمجمع صيدال تتراوح بين 4.16- 4.74 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة التابعة 4.45، وما تدل عليه الإجابة وجود قدرة استيعابية للمجمع، كما نلاحظ تقارب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء وإطارات صيدال لأهمية القدرة الاستيعابية بالنسبة له. حيث كانت عبارات استجابات مجتمع الدراسة مرتبة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (3) بمتوسط بلغ 4.74، والتي تنص على "يستثمر المجمع في البحث والتطوير"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (1) بمتوسط بلغ 4.50 والتي تنص على "يستثمر المجمع بشكل كبير في المعرفة"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) بمتوسط بلغ 4.49 والتي تنص على "يعمل المجمع على اكتساب المعارف الجديدة". واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (4)، بمتوسط بلغ 4.38 والتي تنص على "يقوم المجمع بتكوين خارجي للموظفين".

واحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (5) بمتوسط بلغ 4.16 والتي تنص على "يستغل المجمع المعرفة التي يكتسبها في منتجاته النهائية".

- القدرة على التكيف: تم حوصلة نتائج هذه المتغيرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج بعد القدرة على التكيف للمؤسسة

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	9	تم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجندات التي يعرفها المحيط التكنولوجي	4.57	0.758	درجة جيدة
2	6	يأخذ المجمع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية	4.36	0.993	درجة جيدة
3	10	تتميز منتجات المجمع بالتجديد والتطوير المستمرين	4.17	1.077	درجة جيدة
4	8	يطور المجمع ويبتكر المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	4.16	1.117	درجة جيدة
5	7	يغير المجمع تشكيلة منتجاته تبعاً للمنافسين	3.73	1.185	درجة متوسطة
		المتوسط العام	4.19	1.026	درجة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (20) يتبين أن متوسطات عبارات القدرة على التكيف لمجمع صيدال تتراوح بين 3.73-4.57 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة التابعة 4.19، وما تدل عليه الإجابة وجود قدرة على التكيف للمجمع، كما نلاحظ تقارب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء وإطارات صيدال لأهمية القدرة على التكيف بالنسبة له. حيث كانت أعلى أربع عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (9) بمتوسط بلغ 4.57، والتي تنص على "يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجندات التي يعرفها المحيط التكنولوجي"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (6) بمتوسط بلغ 4.36 والتي تنص على "يأخذ المجمع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (10) بمتوسط بلغ 4.17 والتي تنص على "تتميز منتجات المجمع بالتجديد والتطوير المستمرين". واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (8)، بمتوسط بلغ 4.16 والتي تنص على "يطور المجمع ويبتكر المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية".

في حين كانت أدنى عبارة لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:
احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (7) بمتوسط بلغ 3.73 والتي تنص على "يغير المجمع تشكيلة منتجاته تبعاً للمنافسين".

- القدرة على التفكير: تم حوصلة نتائج هذه المتغيرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج بعد القدرة على التفكير للمؤسسة

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	15	قدرة المجمع على التفكير مصدرها جهود بحثية (في مخابر متخصصة)	4.62	0.753	درجة جيدة
2	12	يولد المجمع حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهه	4.54	0.909	درجة جيدة
3	14	يتخذ المجمع إجراءات جديدة وفريدة لمواجهة التطورات	4.41	1.059	درجة جيدة
4	13	تشارك إدارة المجمع موظفيه في جلسات لتوليد الأفكار	3.76	1.301	درجة متوسطة
5	11	يساعد النقد والإبداع في حل المشكلات التي تواجه المجمع	3.41	1.480	درجة متوسطة
		المتوسط العام	4.14	1.100	درجة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (21) يتبين أن متوسطات عبارات القدرة على التفكير لمجمع صيدال تتراوح بين 3.41-4.62 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة التابعة 4.14، وما تدل عليه العبارات وجود قدرة على التفكير للمجمع، كما نلاحظ تقارب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء وإطارات صيدال لأهمية القدرة على التفكير بالنسبة له. حيث كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:
احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (15) بمتوسط بلغ 4.62، والتي تنص على "قدرة المجمع على التفكير مصدرها جهود بحثية (في مخابر متخصصة)"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (12) بمتوسط بلغ 4.54 والتي تنص على "يولد المجمع حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهه"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) بمتوسط بلغ 4.41 والتي تنص على "يتخذ المجمع إجراءات جديدة وفريدة لمواجهة التطورات".

في حين كانت أدنى عبارتين لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:
احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (13)، بمتوسط بلغ 3.76 والتي تنص على " تشرك إدارة المجمع موظفيه في جلسات لتوليد الأفكار"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (11) بمتوسط بلغ 3.41 والتي تنص على "يساعد النقد والإبداع في حل المشكلات التي تواجه المجمع".

a. تحليل نتائج الدراسة للمتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي): وعناصره هي:

- القصد الإستراتيجي ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: لمعرفة مدى تحقق ذلك، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج مساهمة بعد القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	20	في رأيك، هل يساهم القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	4.74	0.574	درجة جيدة
2	16	يسعى العاملون في جميع فروع صيدال إلى تحقيق نفس المقاصد	4.36	0.871	درجة جيدة
3	17	يوجد تكافؤ بين موارد المجمع وطموحاته	4.24	0.873	درجة جيدة
4	19	توظفون معارف الموظفين في منتجات المجمع	4.20	0.945	درجة جيدة
5	18	توظفون معارف ومهارات الموظفين لبناء إستراتيجيات جديدة ومبدعة للمجمع	4.15	1.147	درجة جيدة
		المتوسط العام	4.33	0.882	درجة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (22) يتبين أن متوسطات عبارات مساهمة بعد القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال تتراوح بين 4.15-4.74 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة التابعة 4.33، وما تدل عليه إجابات الباحثين وجود قصد إستراتيجي للمجمع، وأن هذا الأخير يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية، كما نلاحظ تقارب إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء وإطارات صيدال لأهمية القصد الإستراتيجي بالنسبة له ولدوره في تفعيل قدراته الإبداعية. حيث كانت عبارات استجابات مجتمع الدراسة مرتبة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (20) بمتوسط بلغ 4.74، والتي تنص على " في رأيك، هل يساهم القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (16) بمتوسط بلغ 4.36 والتي تنص على " يسعى العاملون في جميع فروع صيدال إلى تحقيق نفس المقاصد"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (17) بمتوسط بلغ 4.24 والتي تنص على " يوجد تكافؤ بين موارد المجمع وطموحاته".

واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (19)، بمتوسط بلغ 4.20 والتي تنص على "توظفون معارف الموظفين في منتجات المجمع"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (18) بمتوسط بلغ 4.15 والتي تنص على " توظفون معارف ومهارات الموظفين لبناء إستراتيجيات جديدة ومبدعة للمجمع".

- التصور التنظيمي ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: لمعرفة مدى تحقق ذلك، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج مساهمة بعد التصور التنظيمي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	25	في رأيك، هل يساهم التصور التنظيمي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	4.77	0.512	درجة جيدة
2	21	تقومون بتحليل المحيط التكنولوجي	4.66	0.609	درجة جيدة
3	23	تحصلون على معلومات حول الأسواق والمنافسين	4.64	0.668	درجة جيدة
4	22	تحللون عوامل المنافسة بين المجمع وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة	4.46	0.686	درجة جيدة
5	24	تجمعون المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	3.51	1.162	درجة متوسطة
		المتوسط العام	4.40	0.727	درجة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (23) يتبين أن متوسطات عبارات مساهمة بعد التصور التنظيمي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال تتراوح بين 3.51-4.77 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة التابعة 4.40، وما تدل عليه إجابات الباحثين وجود تصور تنظيمي للمجمع، وأن هذا الأخير يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية، كما نلاحظ تقارب إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء وإطارات صيدال لأهمية التصور بالنسبة له ولدوره في تفعيل قدراته الإبداعية. حيث كانت أعلى أربع عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (25) بمتوسط بلغ 4.77، والتي تنص على " في رأيك، هل يساهم التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (21) بمتوسط بلغ 4.66 والتي تنص على "تقومون بتحليل المحيط التكنولوجي"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (23) بمتوسط بلغ 4.64 والتي تنص على "تحصلون على معلومات حول الأسواق والمنافسين". واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (22)، بمتوسط بلغ 4.46 والتي تنص على "تحللون عوامل المنافسة بين المجمع وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة".

في حين كانت أدنى عبارة لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (24) بمتوسط بلغ 3.51 والتي تنص على "تجمعون المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية".

- قيادة الافتراضات ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: لمعرفة مدى تحقق ذلك، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج مساهمة بعد قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	30	تفكرون بطريقة مبدعة	4.81	0.428	درجة جيدة
2	31	في رأيك، هل تساهم قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	4.66	0.549	درجة جيدة
3	28	تعتمدون على الإبداع عند صياغة إستراتيجية المجمع	4.42	0.646	درجة جيدة
4	27	تولدون إستراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة	4.22	0.864	درجة جيدة
5	29	تعتمدون على الحدس عند صياغة إستراتيجية المجمع	4.09	0.939	درجة جيدة
6	26	تضعون فرضيات عديدة تعملون وفقها	3.91	1.088	درجة متوسطة
		المتوسط العام	4.35	0.752	درجة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (24) يتبين أن متوسطات عبارات مساهمة بعد قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال تتراوح بين 3.91-4.81 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة التابعة 4.35، وما تدل عليه إجابات الباحثين وجود عنصر قيادة الافتراضات للمجمع، وأن هذا الأخير يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.

كما نلاحظ تقارب إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء وإطارات صيدال لأهمية قيادة الافتراضات بالنسبة له ولدورها في تفعيل قدراته الإبداعية. حيث كانت أعلى خمس عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (30) بمتوسط بلغ 4.81، والتي تنص على "تفكرون بطريقة مبدعة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (31) بمتوسط بلغ 4.66 والتي تنص على "في رأيك، هل تساهم قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (28) بمتوسط بلغ 4.42 والتي تنص على "تعتمدون على الإبداع عند صياغة إستراتيجية المجمع". احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (27)، بمتوسط بلغ 4.20 والتي تنص على "تولدون إستراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (29) بمتوسط بلغ 4.09 والتي تنص على "تعتمدون على الحدس عند صياغة إستراتيجية المجمع".

في حين كانت أدنى عبارة لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (26) بمتوسط بلغ 3.91 والتي تنص على "تضعون فرضيات عديدة تعملون وفقها".

- التفكير في الوقت ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: لمعرفة مدى تحقق ذلك، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج مساهمة بعد التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	32	تنطلقون في تفكيركم باتجاه المستقبل من الماضي	4.64	0.538	درجة جيدة
2	36	في رأيك، هل يساهم التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟	4.51	0.667	درجة جيدة
3	33	تعتقدون أن الحاضر يصنع المستقبل	3.88	1.204	درجة متوسطة
4	34	تحددون إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	3.43	1.233	درجة متوسطة
5	35	تقدمون الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	2.99	1.405	درجة متوسطة
		المتوسط العام	3.89	1.009	درجة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (25) يتبين أن متوسطات عبارات مساهمة بعد التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال تتراوح بين 4.15-4.74 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة التابعة 4.46، وما تدل عليه إجابات الباحثين وجود تفكير في الوقت للمجمع، وأن هذا الأخير يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية، كما نلاحظ تقارب إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء وإطارات صيدال لأهمية التفكير في الوقت بالنسبة له ولدوره في تفعيل قدراته الإبداعية. حيث كانت أعلى عبارتين لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (32) بمتوسط بلغ 4.64، والتي تنص على " تنطلقون في تفكيركم باتجاه المستقبل من الماضي"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (36) بمتوسط بلغ 4.51 والتي تنص على " في رأيك، هل يساهم التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟".

في حين كانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (33) بمتوسط بلغ 3.88 والتي تنص على " تعتقدون أن الحاضر يصنع المستقبل"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (34)، بمتوسط بلغ 3.43 والتي تنص على " تحددون إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (35) بمتوسط بلغ 2.99 والتي تنص على " تقدمون الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل".

- الفرص الذكية ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: لمعرفة مدى تحقق ذلك، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج مساهمة بعد الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	40	في رأيك، تساهم الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمجمع؟	4.83	0.547	درجة جيدة
2	37	تبعون أسلوب "المجازفة" في اتخاذ القرارات	4.05	0.929	درجة جيدة
3	38	ينفتح صيدال على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع المخابر الأجنبية	4.01	1.084	درجة جيدة
4	39	يحقق صيدال الحركة الأولى (السبق) في دخول السوق وتقدم الجديد	3.53	1.416	درجة متوسطة
		المتوسط العام	4.10	0.994	درجة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (26) يتبين أن متوسطات عبارات مساهمة بعد الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال تتراوح بين 4.74-4.15 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة التابعة 4.46، وما تدل عليه إجابات الباحثين وجود قصد إستراتيجي للمجمع، وأن هذا الأخير يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية، كما نلاحظ تقارب إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء وإطارات صيدال لأهمية الفرص الذكية بالنسبة له ولدورها في تفعيل قدراته الإبداعية. حيث كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (40) بمتوسط بلغ 4.83، والتي تنص على " في رأيك، تساهم الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمجمع؟"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (37) بمتوسط بلغ 4.05 والتي تنص على " تتبعون أسلوب (المجازفة) في اتخاذ القرارات"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (38) بمتوسط بلغ 4.01 والتي تنص على "ينفتح صيدال على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع المخابر الأجنبية".

في حين كانت أدنى عبارة لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (39)، بمتوسط بلغ 3.53 والتي تنص على " يحقق صيدال الحركة الأولى (السبق) في دخول السوق وتقديم الجديد".

2. نتائج اختبار الفرضيات: سنختبر صحة فرضيات الدراسة من عدمها، لكن قبل ذلك لابد من تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة على مستوى مجمع صيدال:

1.2. نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة على مستوى مجمع صيدال: نهدف من هذه المرحلة بيان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتغير التابع والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه، من خلال استعمال تحليل علاقات الارتباط.

- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحقيق شروط استخدام معامل بيرسون يتطلب الأمر إجراء اختبار التوزيع الطبيعي *Normal Distribution* للتأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار *One Sample Kolmogorov-Smirnov test* والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (27): اختبار *One Sample Kolmogorov-Smirnov test* للمتغير المستقل (التفكير

الإستراتيجي) والمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)

المتغير	قيمة الاختبار <i>One Sample Kolmogorov-Smirnov test</i>	المدالة الإحصائية
التفكير الإستراتيجي	1.335	0.068
القدرات الإبداعية للمؤسسة	1.874	0.081

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن الدلالة الإحصائية لإختبار كلومغروف للمتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) قد بلغت 0.06 وللمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة) بلغت 0.08 وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية مما يدل على أن المتغيرين المستقل والتابع يتبعان التوزيع الطبيعي. وبالإعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 30 وكان له وسط حسابي μ وتباين δ^2 فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

- تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة على مستوى مجمع صيدال: كانت علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتغير التابع والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه، على النحو الآتي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل علاقات الارتباط بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته والقدرات الإبداعية ومتغيراتها للمؤسسة

القدرات الإبداعية للمؤسسة	القدرة على التفكير	القدرة على التكيف	القدرة الاستيعابية	المتغيرات الفرعية التابعة
				المتغيرات الفرعية المستقلة
9770.	9640.	0.976	0.978	القصد الإستراتيجي
9710.	0.967	0.967	0.963	التصور النظمي
9720.	0.967	0.970	0.966	قيادة الافتراضات
9410.	0.947	0.931	0.929	التفكير في الوقت
9760.	0.980	0.968	0.963	الفرص الذكية
0.987				المؤشر الكلي (عناصر التفكير الإستراتيجي)

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (28) يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.987) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما نلاحظ وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وقوية بين المتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل الرئيسي (التفكير الإستراتيجي) والمتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة). بالإضافة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل الرئيسي (التفكير الإستراتيجي) والمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة) وهذا يدل على صحة كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

2.2. نتائج تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في أبعاد المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة): للوقوف على تأثير كل عنصر من عناصر التفكير الإستراتيجي بوصفها متغيرات فرعية مستقلة في الأبعاد الفرعية للقدرات الإبداعية للمؤسسة نتناول بالتحليل الآتي:

- تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة الاستيعابية للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة):

الجدول رقم (29): تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة الاستيعابية للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)

أبعاد المتغير المستقل		القصد الإستراتيجي (X1)		التصور النظمي (X2)		قيادة الافتراضات (X3)		التفكير في الوقت (X4)		الفرص الذكية (X5)						
أبعاد المتغير التابع		R ²	t المحسوبة	F المحسوبة	R ²	t المحسوبة	F المحسوبة	R ²	t المحسوبة	F المحسوبة	t المحسوبة					
القدرة الاستيعابية		0,956	39,524	1562,138	0,928	30,440	926,592	0,934	31,921	1018,963	0,863	21,327	454,825	0,928	30,397	923,990
بمستوى دلالة 0.05 ; درجتي حرية (1.72)																

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

ما نلاحظه من الجدول رقم (29) وجود تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي (X1، X2، X3، X4، X5) وبعد القدرات الإبداعية للمؤسسة والمتمثل في (القدرة الاستيعابية Y₁)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة للمتغيرات جيدة عند درجتي حرية (1.72) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (Sig.) البالغة (0.000)، أما قيمة معامل التحديد R² فقد كانت على التوالي (0.956، 0.928، 0.934، 0.928) وهي تثبت ذلك، لكن الملاحظ أن القصد الإستراتيجي له التأثير الأكبر على القدرة الاستيعابية، أما أدنى تأثير نجده في عنصر التفكير في الوقت.

- تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة على التكيف للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة):

الجدول رقم (30): تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة على التكيف للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)

أبعاد المتغير المستقل		القصد الإستراتيجي (X1)		التصور النظمي (X2)		قيادة الافتراضات (X3)		التفكير في الوقت (X4)		الفرص الذكية (X5)						
أبعاد المتغير التابع		R ²	t المحسوبة	F المحسوبة	R ²	t المحسوبة	F المحسوبة	R ²	t المحسوبة	F المحسوبة	t المحسوبة					
القدرة على التكيف Y ₂		,953	38,321	1468,468	,935	32,059	1027,793	,940	33,665	1133,329	,866	21,605	466,798	,937	32,860	1079,770
بمستوى دلالة 0.05 ; درجتي حرية (1.72)																

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

ما نلاحظه من الجدول رقم (30) وجود تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي (X1، X2، X3، X4، X5) وبعد القدرات الإبداعية للمؤسسة والمتمثل في (القدرة على التكيف Y₂)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة للمتغيرات جيدة عند درجتي حرية (1.72) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (Sig.) البالغة (0.000)، أما قيمة معامل التحديد R² فقد كانت على التوالي (0.953، 0.935، 0.940، 0.866، 0.937) وهي تثبت ذلك، لكن الملاحظ أن القصد الإستراتيجي له التأثير الأكبر على القدرة على التكيف، أما أدنى تأثير نجده في عنصر التفكير في الوقت.

- تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة على التفكير للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة):

الجدول رقم (31): تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة على التفكير للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)

أبعاد المتغير المستقل			القصد الإستراتيجي (X1)			التصور النظمي (X2)			قيادة الافتراضات (X3)			التفكير في الوقت (X4)			الفرص الذكية (X5)			
أبعاد المتغير التابع			R ²	t	F	R ²	t	F	R ²	t	F	R ²	t	F	R ²	t	F	
القدرة على التفكير (Y ₃)			.929	30,583	935,339	.934	32,016	1025,043	.934	31,996	1023,775	.897	25,094	629,700	.960	41,393	1713,400	
بمستوى دلالة 0.05 ; درجتى حرية (1.72)																		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

ما نلاحظه من الجدول رقم (31) وجود تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي (X1، X2، X3، X4، X5) وبعد القدرات الإبداعية للمؤسسة والمتمثل في (القدرة على التفكير Y₃)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة للمتغيرات جيدة عند درجتى حرية (1.72) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (Sig.) البالغة (0.000)، أما قيمة معامل التحديد R² فقد كانت على التوالي (0.929، 0.934، 0.934، 0.897، 0.960) وهي تثبت ذلك، لكن الملاحظ أن عنصر الفرص الذكية له التأثير الأكبر في القدرة على التفكير. في حين نجد أن تأثير التصور النظمي وقيادة الافتراضات لهما تأثير متساوي في القدرة على التفكير، أما تأثير الفرص الذكية على القدرة على التفكير فهو كبير مقارنة مع بقية العناصر، وأدنى تأثير لعناصر التفكير الإستراتيجي هو عنصر التفكير في الوقت.

3.2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة: نُهدف في هذه المرحلة بيان نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:
 - اختبار صحة الفرضية الرئيسية: يساهم التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: حيث تنص على "وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الإستراتيجي، التصور النظامي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة"

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لتأثير متغيرات التفكير الإستراتيجي (القصد الإستراتيجي، التصور النظامي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة

القرار الإحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	R	Sig.	المتغيرات المستقلة
قبول الفرضية البديلة	3.92	601.145	0.977	0.988	000.	متغيرات التفكير الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (32) يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة هي 601.145 في حين كانت قيمتها الجدولية F الجدولية 3.92 وبمقارنة القيمتين نجد أن قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية بالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الإستراتيجي، التصور النظامي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة، وهذا ما تؤكدده قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفر وهي أقل من 5% بالتالي نرفض الفرضية العدمية.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن متغيرات التفكير الإستراتيجي قد تفسرت بنسبة 0.977 من تباين المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R قد بلغت ما نسبته 98.8% وهي نسبة كبيرة تشير إلى أن العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية التي كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

- اختبار صحة الفرضيات الفرعية: للتحقق من تأثير متغيرات التفكير الإستراتيجي على القدرات الإبداعية للمؤسسة كل على حدى فقد إعتدنا تحليل الإنحدار البسيط *Simple Regression* لإختبار كل فرضية فرعية على حده ويتضح من البيانات الواردة في الجداول ما توصلنا إليه فيما يلي:

الجدول رقم (33): ملخص لنتائج اختبار تأثير متغيرات التفكير الإستراتيجي (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة

المتغير المستقل	Sig.	R ²	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائي
القصد الإستراتيجي	000.	969.	4.260	1.980	قبول الفرضية البديلة
التصور النظمي	002.	970.	3.285	1.980	قبول الفرضية البديلة
قيادة الافتراضات	029.	959.	2.087	1.980	قبول الفرضية البديلة
التفكير في الوقت	041.	963.	1.948	1.980	قبول الفرضية البديلة
الفرص الذكية	054.	982.	1.703	1.980	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (33) مايلي:

■ أظهرت النتائج أن قيمة t المحسوبة هي 4.260 في حين بلغت قيمة t الجدولية 1.980 وبمقارنة القيم يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للقصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفرا وهي أقل من 5٪ كما يفسر متغير القصد الإستراتيجي في هذه الدراسة ما نسبته (969).

■ أظهرت النتائج أن قيمة t المحسوبة هي 3.285 في حين بلغت قيمة t الجدولية 1.980 وبمقارنة القيم يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (002) وهي أقل من 5٪ كما يفسر متغير التصور النظمي في هذه الدراسة ما نسبته (970).

- أظهرت النتائج أن قيمة t المحسوبة هي 2.087 في حين بلغت قيمة t الجدولية 1.980 وبمقارنة القيم يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لقيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.029) وهي أقل من 5٪ كما يفسر متغير قيادة الافتراضات في هذه الدراسة ما نسبته (959). من تباين المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة).
- أظهرت النتائج أن قيمة t المحسوبة هي 1.948 في حين بلغت قيمة t الجدولية 1.980 وبمقارنة القيم يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.041) وهي أقل من 5٪ كما يفسر متغير التفكير في الوقت في هذه الدراسة ما نسبته (963). من تباين المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة).
- أظهرت النتائج أن قيمة t المحسوبة هي 1.703 في حين بلغت قيمة t الجدولية 1.980 وبمقارنة القيم يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.054) وهي تساوي 5٪ كما يفسر متغير الفرص الذكية في هذه الدراسة ما نسبته (982). من تباين المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة).

II. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية

سنحاول في هذه النقطة مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وصولاً إلى تفسيرها لمحاولة معرفة دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال.

1. التفكير الإستراتيجي ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن التفكير الإستراتيجي يساهم في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري.

مما يدل على صحة الفرضية الرئيسية: يساهم التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

إذ أن المؤسسات التي تنجح في توفير قابليات التفكير الإستراتيجي سوف تنجح في تفعيل قدراتها الإبداعية حيث أن التصور التنظيمي سوف يزيد من كفاءتها وفعاليتها، والقصد الإستراتيجي يجعلها أكثر قدرة على بلوغ الأهداف مقارنة مع منافسيها أما قدرتها على التفكير في الوقت يحسن نوعية صنع القرارات فيها ويزيدها كفاءة وكذلك سرعة الإنجاز والتطبيق، كما أن طاقة وضع الافتراضات واختبارها سيربط بين التفكير الخلاق والتفكير الحاسم بشكل فاعل، كما أن الفرص الذكية سيجعل المؤسسة أكثر استجابة للفرص المناسبة¹. كما أننا استنتجنا من عبارات المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) وجود هذا الأخير في المؤسسة محل الدراسة وأنها تعمل وفقه، لكن تركيز مجمع صيدال في العمل وفق عناصر التفكير الإستراتيجي الخمسة متفاوت من عنصر لآخر، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

2. القصد الإستراتيجي ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن القصد الإستراتيجي يساهم في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال ذلك من خلال الموافقة على العبارة الآتية:

- في رأيك، هل يساهم القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟

مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى: يساهم عنصر القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

¹ شريف يونس طارق، الفكر الإستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2002، ص111 (بتصرف)

لكن تأثير القصد الإستراتيجي في القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة يتفاوت من قدرة لأخرى، فما لاحظناه أنه يؤثر بشكل كبير في القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف مقارنة مع القدرة على التفكير.

مما يشير إلى أن القصد الإستراتيجي لمجمع صيدال يؤدي به إلى التركيز على مصادر المعرفة من أجل استغلالها، والتي تعد عنصر حاسم في الصناعة الدوائية. كما أن القصد الإستراتيجي لمجمع صيدال يؤدي إلى التركيز على أفرادهِ وتوجيه طاقاتهم لبلوغه، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال ذلك من خلال الموافقة على العبارات الآتية:

- توظفون معارف ومهارات الموظفين لبناء إستراتيجيات جديدة ومبدعة للمجمع.
- توظفون معارف الموظفين في منتجات المجمع.
- يسعى العاملون في جميع فروع صيدال إلى تحقيق نفس المقاصد.
- يستثمر المجمع في البحث والتطوير.
- يستثمر المجمع بشكل كبير في المعرفة.
- يعمل المجمع على اكتساب المعارف الجديدة.
- يقوم المجمع بتكوين خارجي للموظفين.
- يستغل المجمع المعرفة التي يكتسبها في منتجاته النهائية.

كما أنه يمكن المجمع من تحقيق المواءمة بين الموارد والطموحات وأن يكون أكثر استعداد لمواجهة السيناريوهات الغير متوقعة مما يخلق قدرة على التكيف مع تغيرات المحيطية المفاجئة إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال ذلك من خلال الموافقة على العبارات الآتية:

- يوجد تكافؤ بين موارد المجمع وطموحاته.
- يأخذ المجمع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية.
- تتميز منتجات المجمع بالتجديد والتطوير المستمرين.
- يغير المجمع تشكيلة منتجاته تبعاً للمنافسين.
- يطور المجمع وبتكر المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.
- يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءً على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي.

3. التصور التنظيمي ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن التصور التنظيمي يساهم في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال ذلك من خلال الموافقة على العبارة الآتية:

- في رأيك، هل يساهم التصور التنظيمي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟

مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية: يساهم عنصر التصور النظامي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

لكن تأثير التصور التنظيمي في القدرات الإبداعية للمؤسسة يتفاوت من قدرة لأخرى، فما لاحظناه أنه يؤثر أكثر نوعا ما في القدرة على التفكير مقارنة مع بقية القدرات الإبداعية الأخرى (القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف). مما يشير إلى أن التصور التنظيمي لمجمع صيدال يؤدي بالمفكرين (المدراء) إلى فهم البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة وهذا ما يؤثر على القدرة على التفكير، لأن النظام البيئي وتعقيداته وتداخلاته يتطلب حتما قدرة على التفكير التي تمكن من فهم النظام البيئي للأعمال الخارجية التي يعمل المجمع ضمنه¹. وهذا ما أكدته مدراء وإطارات مجمع صيدال من خلال الموافقة على العبارات الآتية:

- تقومون بتحليل المحيط التكنولوجي.
- تحللون عوامل المنافسة بين المجمع وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة.
- تحصلون على معلومات حول الأسواق والمنافسين.
- تجمعون المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.
- يساعد النقد والإبداع في حل المشكلات التي تواجه المجمع.
- يولد المجمع حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهه.
- تشرك إدارة المجمع موظفيه في جلسات لتوليد الأفكار.

¹ شريف يونس طارق، المرجع السابق، ص 105-106 (بتصرف)

4. قيادة الافتراضات ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن قيادة الافتراضات تساهم في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة، ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال على ذلك من خلال الموافقة على العبارة الآتية:

- في رأيك، هل تساهم قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟

مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم عنصر قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

لكن تأثير قيادة الافتراضات في القدرات الإبداعية للمؤسسة يتفاوت من قدرة لأخرى، فما لاحظناه أنه يؤثر أكثر نوعاً ما في القدرة على التفكير مقارنة مع بقية القدرات الإبداعية الأخرى (القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف). مما يشير إلى أن قيادة الافتراضات يؤدي بمجمع صيدال إلى بناء الفرضيات واختبارها مما يسمح له بفتح الباب أمام أفكار جديدة يتم العمل بموجبها، بالتالي فعنصر قيادة الافتراضات يعزز من قدرة المجمع على التفكير. وهذا ما أكدته مدراء وإطارات مجمع صيدال من خلال الموافقة على العبارات الآتية:

- تضعون فرضيات عديدة تعملون وفقها.
- تولدون إستراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة.
- تفكرون بطريقة مبدعة.
- يساعد النقد والإبداع في حل المشكلات التي تواجه المجمع.
- يولد المجمع حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهه.

5. التفكير في الوقت ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن التفكير في الوقت يساهم في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال ذلك من خلال الموافقة على العبارة الآتية:

- في رأيك، هل يساهم التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟

مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

لكن تأثير التفكير في الوقت في القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة قليل نوعا ما مقارنة مع بقية العناصر الأخرى، ربما يعود ذلك إلى عدم إعطاء أهمية كبيرة لموضوع التفكير في الوقت، وما لاحظناه أن تأثير هذا الأخير في القدرات الإبداعية للمؤسسة متساوي، إذ نجده يؤثر بنفس المقدار في كل من القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف والقدرة على التفكير.

6. الفرص الذكية ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن الاستثمار في الفرص الذكية يساهم في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال ذلك من خلال الموافقة على العبارة الآتية:

- في رأيك، تساهم الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمجمع؟

مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم عنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

لكن تأثير الفرص الذكية في القدرات الإبداعية للمؤسسة يتفاوت من قدرة لأخرى، فما لاحظناه أنها تؤثر بشكل كبير في القدرة على التفكير مقارنة مع بقية القدرات الإبداعية الأخرى (القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف). مما يشير إلى أن عنصر الفرص الذكية لمجمع صيدال يمكنه من فتح الباب أمام التفكير في تجارب جديدة، وطرق مختلفة تؤدي به إلى السبق والاستجابة للفرص النادرة. إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال ذلك من خلال الموافقة على العبارات الآتية:

- يفتح صيدال على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع المخابر الأجنبية.

- يحقق صيدال الحركة الأولى (السبق) في دخول السوق وتقديم الجديد.

خلاصة الفصل الرابع

استهدفت الدراسة التطبيقية بشكل أساسي تحليل وتفسير لما جاء من اجابات مدراء وإطارات مجمع صيدال حول دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمجمع. ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الآراء تم اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة والتوصل لمجموعة من النتائج المتمثلة في:

1- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الإستراتيجي، التصور النظامي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

2- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لعنصر القصد الاستراتيجي في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

3- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لعنصر التصور النظامي في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

4- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لعنصر قيادة الافتراضات في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

5- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لعنصر التفكير في الوقت في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

6- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لعنصر الفرص الذكية في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

خاتمة

الخاتمة العامة

نظرا لاحتدام المنافسة ووصولها إلى الذروة بسبب وصول الأسواق إلى مستوى النضج، لم يعد تحقيق الميزة التنافسية ممكنا، من خلال خفض الأسعار وتقليل الأرباح مع ضمان الجودة العالية، وذلك لقدرة معظم المنظمات على القيام بذلك، بما في ذلك قدرتها على المحاكاة والتقليد، الأمر الذي دفع المسيرين إلى التفكير بطرق جديدة للتنافس من أجل تحقيق الإبداع الذي أصبح مصدر مهم للميزة التنافسية، ومن هنا ظهرت الحاجة لما يعرف بالتفكير الإستراتيجي، إذ أن هذا الأخير ظهر متداولا ومرافقا مع ظاهرة المنافسة.

حيث يعد التفكير الإستراتيجي عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع بما يمكن المؤسسة من تبني نماذج جديدة في العمل وإعادة بناء الإستراتيجيات وتطوير رؤية مختلفة لعوامل المؤسسة الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير والتكيف بشكل أفضل، من خلال معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحد مع المحافظة على رؤية شمولية عالمية للأوضاع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والتجديد والتطوير.

وفي سياق اهتمامنا بموضوع التفكير الإستراتيجي حاولنا أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي عناصر التفكير الإستراتيجي، التي وإن اختلفت من باحث لآخر إلا أننا نجد العناصر الخمسة المقترحة من طرف **leidtka** في نموذجها الشهير هي الأكثر اعترافا من طرف الباحثين في هذا الموضوع، لأنها تشكل اللبنة الأساسية للتفكير الإستراتيجي، والأخذ بهذه العناصر الخمسة مجتمعة يعطي للمؤسسة قدرة على خلق قيمة للزبائن، صعوبة التقليد من المنافسين، وأن تكون أكثر تكيفا للتغيير والتفكير بإبداع أكثر.

في المقابل ما أثبتته الدراسات والتجارب أنه لتحقيق عمليات الإبداع الفعال لابد من امتلاك قدرات تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك، هذه القدرات تعرف بإسم القدرات الإبداعية للمؤسسة التي تمكنها من تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.

وقد سمح النقاش النظري لموضوع القدرات الإبداعية والتفكير الإستراتيجي إلى الوصول لنتيجة مفادها أن عملية تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة هي نتيجة قرارات المستوى الأعلى والمتمثل في المسيرين الإستراتيجيين لأنهم المسؤولين عن القرارات المصيرية، وأن عناصر التفكير الإستراتيجي لها دور إيجابي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. لنخلص في الشق النظري إلى أن المؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعدادا لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

من هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى مساهمة التفكير الإستراتيجي بعناصره الخمسة في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. كما تم من خلال هذه الدراسة الوقوف على جملة من النتائج، من أهمها:

على المستوى النظري، توصلنا إلى:

- يشير مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة إلى القدرات التي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.
- القدرات الإبداعية للمؤسسة تتكون من القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف والقدرة على التفكير.
- التفكير الإستراتيجي يتميز بسمات وخصائص متعددة، هذا يعني بالضرورة أن القدرات على التفكير الإستراتيجي تتطلب مؤهلات عقلية ومعرفية لكي تتصل بصورة الشمولية والمستقبلية.
- في ظل المنافسة المحتدمة، أصبح التفكير الإستراتيجي ضرورة لا بد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة مع نظيراتها.
- تعد القيمة المضافة لعمل المؤسسات وفقا للتفكير الإستراتيجي على قدر كبير من الأهمية، لأنه يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، ودعم المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها، كما أنه يساهم في التخصيص الفعال لموارد المؤسسة،.... والأهم من ذلك أن تكون المؤسسة أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد.
- العمل وفقا لعناصر التفكير الإستراتيجي مجتمعة يؤدي إلى تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- يوجد نوعين من المنظمات الدوائية، الأولى تتمثل في المنظمات الدوائية العالمية والتي تتسابق على كسب أعلى حصة في سوق المنتجات الصيدلانية وهي المنظمات المنتجة للدواء الأصلي، النوع الآخر هو المنظمات الدوائية التي تختص بإنتاج الدواء الجينيس والتي يعتبر مجمع صيدال من بين أهم رواد هذه المنظمات.
- البحث والتطوير *R & D* هو المصدر الرئيسي للإبداع في الصناعة الدوائية.
- الصناعة الدوائية هي الصناعة التي يمكن أن تعيش أو تموت، حسب قدرتها على الإبداع.

أما ميدانيا، توصلنا إلى:

- تتمثل القدرة الاستيعابية بالنسبة لمجمع صيدال في تجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من موظفيه ومن علاقات الشراكة، وبنود التكوين التي يفرضها صيدال في معظم اتفاقيات، ومن خلال الاستثمار في البحث والتطوير، حيث يستغل المجمع المعرفة التي يكتسبها في منتجاته النهائية.
- تتمثل القدرة على التكيف بالنسبة لمجمع صيدال من خلال إدخال تعديلات على منتجاته التي تتميز بالتجديد والتطوير المستمرين، ومن خلال تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي.
- قدرة المجمع على التفكير مصدرها جهود بحثية (في مخابر متخصصة)، وتحصيل المعلومات حول الأسواق والمنافسين، وإشراك الموظفين في جلسات لتوليد الأفكار.
- يعمل مجمع صيدال وفق التفكير الإستراتيجي، وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.

- يعمل مجمع صيدال وفق عنصر القصد الإستراتيجي، وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.
- يعمل مجمع صيدال وفق عنصر التصور النظمي، وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.
- يعمل مجمع صيدال وفق عنصر قيادة الافتراضات، وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.
- يعمل مجمع صيدال وفق عنصر التفكير في الوقت، وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.
- يعمل مجمع صيدال وفق عنصر الفرص الذكية، وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.

أما عن صلب إشكالية الدراسة المتمثلة في مساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة فقد توصلنا إلى جملة من النتائج هي إجابات عن فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

- الفرضية الرئيسية: يساهم التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم عنصر القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم عنصر التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم عنصر قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم عنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

على ضوء النتائج المتحصل عليها تمكنا من بلورة مجموعة توصيات:

- ضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات، كما يجب ممارسته بشكل خاص في مؤسسات صناعة الدواء نظرا لفوائده وإيجابياته والتي من بينها تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- نظرا لارتباط الصناعة الدوائية بالإبداع فلا بد من تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسات الدوائية التي تمكنها من تحقيق عمليات الإبداع.
- ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التفكير الإستراتيجي.
- ضرورة تعزيز تنافسية الإقتصاديات العربية في مجال صناعة الدواء من خلال تعظيم المنفعة من التكنولوجيا الحديثة المتاحة والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.
- نظرا للنقص الواضح في الدراسات والأبحاث العربية التي تتناول كل من التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة لا بد من تكثيف البحوث في هذين المجالين وذلك لما لهما من أهمية في ظل التطورات الحالية.
- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات لإعطاء دورات تدريبية لمدراء المؤسسات والعاملين حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.
- ضرورة عقد ملتقيات ومؤتمرات للتباحث في موضوعي التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة وذلك لنقص تداولهما في الوطن العربي خصوصا.

أما عن آفاق الداسة، فعلى الرغم من محاولة الباحثة الإلمام بالموضوع إلا أن هناك نقاط يتطلب التوسع فيها مستقبلا وهي:

- إجراء دراسة حول سبل تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى تنظيمي في المؤسسات.
- مزيد من التعمق في مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة والبحث في إمكانية اختلاف مكونات القدرات الإبداعية من مؤسسة إلى أخرى.
- دراسة العناصر المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تبعا لنوع المؤسسة.
- دراسة خطوات تشكيل ونشر القدرات الإبداعية لعدد من المؤسسات بغرض المقارنة بينها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أرمسترونج مايكل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة، 2008
- 2- إبراهيم الحسينية سليم، الإدارة والإبداع نحو منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2009
- 3- حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 4- الخفاجي عباس نعمة، الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة، الأردن، 2008
- 5- دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 6- داود سلمان جمال، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 7- الدوري زكريا، علي صالح أحمد، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 8- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006
- 9- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- 10- سيد خطاب عايدة، الإدارة الإستراتيجية (المدخل إلى القرن الواحد والعشرين)، الطبعة الرابعة، دار الفكر العربي، مصر، 2001
- 11- سيد مصطفى أحمد، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية (مهارات التفكير الإستراتيجي)، دار الفجر، مصر، 2008
- 12- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001
- 13- السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 14- شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006
- 15- شريف يونس طارق، الفكر الإستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2002

- 16- عواد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 17- عبد الفتاح مغربي عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، المنصورة، (بدون سنة نشر)
- 18- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 1999
- 19- العنزي سعد علي، صالح أحمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 20- العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 21- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 22- كوك بيتر، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، الطبعة الأولى، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- 23- محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، (بدون بلد)، 2010
- 24- محسن منصور طاهر، الخفاجي نعمة عباس، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 25- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 26- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003
- 27- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 28- هايل السرور ناديا، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002

المجلات

- 29- أوكيل سعيد، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية والتطبيق RIST)، مجلد 8، عدد 2، الجزائر، 1998
- 30- بلالي أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، عدد 11، الجزائر، ماي 2007
- 31- بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد 1، 2008
- 32- بوقلقول الهادي، أهمية الرأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، عدد 24، جوان 2009
- 33- بوشنافة الصادق، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (حالة مجمع صيدال)، مجلة البحوث والدراسات العلمية، عدد 5، جويلية 2011
- 34- بن علي الملا عيسى، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، عدد 2، 2002،
www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823
- 35- بن بريكة عبد الوهاب، مياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 9، الجزائر، 2011
- 36- حمزوي شريف، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز (إطار نظري وفرضيات بحثية)، مجلة التواصل، عدد 24، جوان 2009
- 37- الحوري فالح عبد القادر، طارق شريف يونس، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الإستراتيجي دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 12، عدد 1، الأردن، 2010
- 38- دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007، مجلة الباحث، عدد 10، الجزائر، 2012
- 39- الدوري زكريا، الهدم الخلاق وإمكانية اعتماد كنموذج إبداعي في المنظمات العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، عدد 51، 2008
- 40- سمالي يحضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، عدد 6، الجزائر، جوان 2004

- 41- طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، مجلة الإدارة العامة، مجلد 46، عدد 2، المملكة العربية السعودية، ماي 2006
- 42- عكاشة محمود فتحي وآخرون، تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، مجلد 2، عدد 6، 2011
- 43- علي الروسان محمود، العجلوني محمود محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 2، 2010
- 44- عبد المنعم أسامة، المطارنة عبد الوهاب، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، عدد 6، الجزائر، ديسمبر 2009
- 45- عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية (رؤية مستقبلية)، مجلة الباحث، عدد 04، 2006
- 46- العمري غسان عيسى إبراهيم، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، عدد 6، الجزائر، ديسمبر 2009
- 47- غازي ساعاتي عبد الإله سيف الدين، تركي أمين شاكر، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، عدد 10، 2012
- 48- قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 35، الجزائر، سبتمبر 2007
- 49- كامران حسين الصالحي، قواعد حماية منتجات الأدوية ومدى حماية الاستعمالات الجديدة لها في التشريع المقارن والاتفاقيات الدولية، مجلة الشريعة والقانون، عدد 48، الإمارات العربية المتحدة، 2011
- 50- مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5 (بدون سنة نشر)
- 51- مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد 9، 2013
- 52- مزهودة عبد المليك، الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، عدد 4، الجزائر، 2003
- 53- مزهودة عبد المليك، التسيير الإستراتيجي (مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية)، مجلة الباحث، عدد 4، 2006
- 54- موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، عدد 1، الجزائر، فيفري 2002

55- المعاضدي معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلد 33، عدد 105، 2011

56- هامل جاري، براهالاد سي كيه، التنافس على المستقبل إستراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، عدد 24، القاهرة، ديسمبر 1994

الملتقيات العلمية وأوراق العمل

57- أحمد شلبي ماجدة، حول اتفاقية حماية الملكية الفكرية TRIPs وصناعة الدواء في مصر .. الأبعاد والتحديات، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، slconf.uaeu.ac.ae/prev_conf/.../drMajedashalaby.pdf

58- أحمد حلمي جمعة، إدراك الإدارة العليا لتطور المعرفة في مهنة التدقيق الداخلي وتأثيره علي دور المدقق الداخلي (دراسة تحليلية إختبارية في منظمات الأعمال الأردنية)، المؤتمر العلمي السنوي الثالث حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 29/27 أبريل 2004

59- بن ساهل وسيلة، خلف منى، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور -خنشلة، الجزائر، 14/13 ماي 2012

60- بن ساهل وسيلة، مدخل إلى المنهجية (دراسة المنهج)، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 22 فيفري 2010

61- بلبلولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010

62- بومنجل السعيد، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال (واقع الجزائر)، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010

63- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس، 2004

64- بوروبة فهيمة، بركان دليلة، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 23/22 فيفري 2012

- 65 بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012
- 66 بركاني سمير، هشام بن حميدة، اليقظة التكنولوجية (محرك الإبداع التكنولوجي)، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 19/18 ماي 2011
- 67 بلخضر نصيرة، بن حليمة هوارية، الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 11/08 نوفمبر 2010
- 68 بروال بومدين، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 19/ 18 ماي 2011
- 69 بزقاري عبلة، قاسمي خضرة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011
- 70 بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 09 / 10 مارس، 2004
- 71 بومنجل السعيد، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال (واقع الجزائر)، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 13/12 ماي 2010
- 72 تومي ميلود، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 13/12 نوفمبر 2005
- 73 ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة ALFAPIPE، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012
- 74 حمزاوي شريف، بلكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 12/ 12 ماي 2010

- 75 دحو معتصم، إستراتيجية التمهيد (أسلوب تنظيمي جديد يسمح بالتركيز على الموارد والكفاءات الرئيسية)، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 19/18 ماي 2011
- 76 داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية البلدان العربية، جامعة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 2007
- <http://ratoulrecherche.jeeran.com/daoudi+rahal+chine.pdf>
- 77 دبله فاتح، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 22 فيفري 2010
- 78 الدوري مطلق زكريا، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر)، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011
- 79 الدوري مطلق زكريا، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/26 أفريل 2004
- 80 رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011
- 81 رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، خيضر -بسكرة، الجزائر، 30/29 أكتوبر 2002
- 82 رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي حول: التنمية الإدارية: نحو أداء متميز القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 04/01 نوفمبر 2009
- 83 الزعبي دلال، توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، الأردن، 2008
- 84 الزعبي علي فلاح، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 12/12 ماي 2010
- 85 سملاي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس 2004

- 86- السلطان خالد، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، 2006
- 87- السالم مؤيد، إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، 27/26 أبريل 2006
- 88- صابر يونس عاشور، التخطيط الإستراتيجي، دليل المدرب، مشروع تطوير أداء المنظمات (دورة تدريبية)، 2006
- 89- عباس نجمة، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر، 19/18 ماي 2011
- 90- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل 2006
- 91- عبد الله علي، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010
- 92- عليان نذير، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس 2004
- 93- عبد مفلح المومني حسان، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27/25 أبريل 2005
- 94- عرابة الحاج، تمجددين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007
- 95- عيشوش رياض، محبوب يمينة، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري، 2012
- 96- عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية (دراسة تحليلية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 18/16 أبريل 2007
- 97- العامري صالح مهدي، الغالي طاهر محسن، رأس المال المعرفي (الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/26 أبريل 2004

- 98- قويدر لويذة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول: حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر (بدون سنة)
- 99- قرين علي، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005
- 100- قميحة فيصل، زموري كمال، بعض الأعمال الابتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 19/18 ماي 2011
- 101- القريوتي محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية (المفهوم والأساليب والاستراتيجيات)، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 16/15 مارس 2005
- 102- كورتل فريد وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25/23 أبريل 2005
- 103- الكبيسي عامر خضر، التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية، (2006)، <http://edueast.gov.sa>
- 104- منصور رقية، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 19/18 ماي 2011
- 105- منصوري كمال، منصوري إلهام، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012
- 106- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات (الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز)، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005
- 107- مهديد فاطمة الزهراء، قبالي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 23/22 فيفري 2012
- 108- مزهودة عبد المليك، التسيير الاستراتيجي تنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة، الندوة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 28/25 ماي 2003

الأطروحات

- 109- زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005
- 110- سملاي محضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005
- 111- عبد الهادي آلفيحيان المعموري إيثار، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999
- 112- عبد الله النصور عبد الحكيم، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه منشورة في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009
- 113- لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة (مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2008
- 114- مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007

تقارير وأوراق أخرى

115- جريدة البلاد (10 فيفري 2013)، العدد 4045

116- جريدة الأنباء (19 سبتمبر 2012)

117- وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2013

مواقع الإنترنت

118- بن عبد الله الواصل عبد الرحمن، البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، 1999

<http://lambda.zshare.net/download>

119-

التدريب والتقنية، تنمية التفكير الإستراتيجي .. كيف تكون؟، أنظر الموقع:

<http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=540&issueNo=19>

120- ثقافة التفكير الإستراتيجي، مجلة إعمار، <http://www.eamaar.org/?mod=article&ID=3508>

الدراجي عباس، مدخل في التفكير الاستراتيجي (الجزء الأول)، أنظر الموقع:

121-

<http://www.4newiraq.com/>

- 122- سامح محمد، التخطيط الاستراتيجي، مقال نشر في موقع الإدارة والهندسة الصناعية (2010)، أنظر الموقع:
<http://samehar.wordpress.com>
- 123- العمري هاني، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)،
www.sqc.org.sa/sqcdocs/Dr.HaniAl-Amri.pdf
- 124- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، أنظر الموقع:
<http://www.hrdiscussion.com/hr40431.html>
- 125- نيّوف صلاح، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية
www.elkhobara.net

المراجع باللغة الأجنبية

Books

- 126- Arrégle J L et al, (2000), *les nouvelles approches de gestion des organisations*, édition Economica, Paris
- 127- Boterf G, (2000), *l'ingénierie des compétences*, 2^{ème} édition, organisation, Paris
- 128- Brilman J, (2003), *les meilleures pratiques de management*, 4^{ème} édition, édition organisation, Paris
- 129- Détrie J P et al, (1997), *Stratégior*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris
- 130- Helfer J P et al, (2000), *Management stratégie et organisation*, 3^{ème} édition, Vuibert, Paris
- 131- Ingham M, (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, Bruxelles
- 132- Johnson G et al, (2005), *Stratégique*, 7^{ème} édition, Pearson Education, France
- 133- Joffre P et Koenig G, (1985), *Stratégie d'entreprise*, Economica, Paris
- 134- Pellicelli G, (2007), *Stratégie d'entreprise*, 1^{ère} édition, De Boock, Belgique, Bruxelles
- 135- Pellicelli G, (2007), *Stratégie d'entreprise*, De Boeck Université, Bruxelles
- 136- Serge R, (2003), *le management par projets: approche stratégique du changement*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris
- 137- Tarondeau J C, Huttin C, (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris

Periodical

- 138- Arrégle J Lu, (1996), *Analyse ressource based et identification des actifs stratégique*, revue française de gestion, Mars-Avril- Mai, (without a country)

- 139- Ambrosini, V, et al, (2009), *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*, British Journal of Management, Vol: 20, N° S1, (without a country)
- 140- Cohen W M, Levinthal D A, (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, Administrative Science Quarterly, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, Vol: 35, N°1, (without a country)
- 141- Eisenhardt, K.M & Martin, J.A, (2000), *Dynamic Capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, N° 21, (without a country)
- 142- GÜL Sen A, Cengiz Y, (2008), *Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical analysis in Turkish software industry*, International Journal of Innovation Management Vol: 12, N° 1, March, (without a country)
- 143- Grant R M, (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring
- 144- George S. D, (1994), *the capabilities of market driven organizations*, journal of marketing, Vol: 58
- 145- Heracleous L, (1998), *Strategic thinking or Strategic planning?*, Long Range Planning, Vol: 31, N° 3, (without a country)
- 146- Haycock K et al, (2012), *Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature*, library leadership & management, Vol: 26, number 3/4, (without a country)
- 147- Jarabkowski, P, (2004), *Strategic as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Consumer Research*, Journal of consumer Research, Vol: 30, N°4, (without a country)
- 148- Kuhna J S and Marsick V J, (2005), *Action learning for strategic innovation in mature organizations: key cognitive, design and contextual considerations*, Action Learning: Research and Practice, Vol: 2, N° 1, (without a country)
- 149- Lawson B, Samson D, (2001), *Developing innovation capability in organisation a Dynamic capabilities approach*, International Journal of Innovation Management, Vol: 5, N° 3, September, (without a country)
- 150- Liedtka, M.J, (1998), *strategic thinking can it be taught*, long range planning, Vol: 31, N° 1, (without a country)
- 151- Lawson B, Samson D, (2001), *Developing innovation capability in organisation a Dynamic capabilities approach*, International Journal of Innovation Management, Vol: 5, N° 3, September, (without a country)
- 152- Maithis, S, (2005), *The Social Processes of Organizational Sense making*, Academy of Management Journal, Vol: 48, N°1, (without a country)
- 153- Mintzberg H, (1994), *the fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February, (without a country)
- 154- O'Shannassy, T, (1999), *Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation*, RMIT Business, N° 99/21, (without a country)
- 155- Paarup A N, (2006), *Under standing dynamic capabilities through knowledge management*,

Vol: 10, N° 4, (without a country)

- 156- Roger S, (2008), *Aligning competencies, capabilities and resources*, Research Technology management: the journal of the industrial research institute, (without a country)
- 157- Romar E J, (2009), *Strategic Intent, Confucian Harmony and Firm Success*, Acta Polytechnica Hungarica, Vol: 6, N° 3, (without a country)
- 158- Shu Hsien liao et al, (2009), *Knowledge Acquisition Absorptive capacity and innovation capability: An Empirical study of Taiwan's Knowledge-intensive industries*, world academy of science, Engineering and Technology, N° 53, (without a country)
- 159- Sirmon D G et al, (2007), *managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box*, Academy of Management Review, Vol: 32, N°1, January, (without a country)
- 160- sharifi E, (2012), *Strategic Thinking: a Practical View*, Ideal Type of Management Vol: 1, N° 1, Spring, (without a country)
- 161- Thomas J.B, Henderson J.C., (2001), *Understanding Strategic Learning: Linking Organization Learning Knowledge Management and Sense making*, Organization Science, Vol:12, N° 3, (without a country)
- 162- Teece D, (2007), *explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprises performance*, Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J, Vol: 28, (without a country)
- 163- Waters D E, (2011), *Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers*, JFQ/ issue 63, (without a country)
- 164- Zahra, S.A & George, G, (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, Academy of Management Review, Vol: 27, N°2, (without a country)

Article

- 165- Atoche-K, C, Durtrénit G, (2010), *The complexity of innovation capabilities développement: interaction between strategic capabilities: the case of Hylsa*, 8th international conference globelics, making innovation work for society, 1/3 Malaysia
- 166- Altintas G, (2012), *Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique?*, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec
- 167- Altintas G, (2012), *L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de Voyageurs du Monde*, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec
- 168- Avenier M J, (2008), *Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique?*, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country)

- 169- Cusin J, (2006), *l'effet papillon: une forme d'apprentissage par l'échec*, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy/ Genève 13/ 16
- 170- charreife S, (1996), *l'apprentissage organisationnel: Quand les expériences centrées côtoient les expériences de localisées*, la cinquième conférence de l'association internationale de management stratégique, Lille
- 171- Coutelle P, (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*, Cours du CEFAG – séminaire d'études qualitatives, (without a country)
- 172- Filloï C, (2006), *Apprentissage organisationnel et contexte organisationnelle: une étude de cas chez EDF*, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13/16
- 173- Mathuramaytha C, (2012), *Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model*, International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, Vol:30, Singapore
- 174- Maltese L, (2007), *spécificités des actifs et management des événements sportifs: proposition d'un nouvelle approche méthodologique et analytique*, XVI^{ème} Conférences internationale de Management stratégique, Montréal, 6/9 Juin
- 175- Proeller I et al, (2011), *How dynamic capabilities mediate he link between strategy and performance*, annual conference of the European group for public administration panel on strategic management in gouvernement, Bucharest, Romania
- 176- Rahmani Z, Ali mosavi S, (2011), *Enhancing the innovation capability in the organization: a conceptual framework*, 2^{ème} international conference on education and management technology, IPEDR, Vol: 13, IACSIT Press, Singapore
- 177- Reynaud E, (2001), *compétences centrales: premier pas vers une définition opérationnelle*, XI^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec, 13 /15 Juin
- 178- Torset C, (2001), *Réflexion et Processus Stratégiques: confrontation de quelques styles de management*, Communications aux 15^{ème} Journées Nationales des IAE – septembre, (without a country)
- 179- Torset C, (2002), *La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes*, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country)

Thesis

- 180- Coudel E, (2009), *Formation et apprentissages pour le développement territorial: regards croisés enter économie de la connaissance et sciences de gestion*, Thèse de Doctorat spécialité Agroéconomie, Montpellier
- 181- DUFLOS M. G, (2007), *Innovation et stratégies d'acquisitions dans l'industrie pharmaceutique: analyses empiriques*, Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris I, see: [www. WikiMemoires.com](http://www.WikiMemoires.com)
- 182- fall I, (2008), *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans*

- 183- Jelenc L, (2008), *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice*, Thèse de Doctorat, university of Ljubljana, Croatia
- 184- Malan R, (2010), *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy*, Thèse de Doctorat in Management, University of Southern Queensland, Faculty of Business, Australia
- 185- Ouédraogo A, (2003), *Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance: Une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé*, Thèse de Doctorat en Administration, Université de Montréal, France
- 186- Serfontein J, (2010), *the impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in south Africa*, Thèse de Doctorat en business management, University of Stellenbosch, (without a country)

Rapport and other paper

- 187- Lawrence E, (1999), *Strategic Thinking*, A discussion paper, (Personnel Development and Resourcing Group, Canada
- 188- La notice d'information, Groupe SAIDAL
- 189- Pesqueusc Y, Durance P, (2004), *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle?*, Cahiers du LIPSOR (Lipsor working paper), série recherche N° 6, Paris
- 190- Rapport sectoriel, (2011), *l'industrie pharmaceutique: état des lieux, enjeux et tendances lourdes.....dans le monde et en Algérie*, N° 1, Janvier
- 191- Tymoniak S.A, (1996), *le Modèle dans ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique*, Département stratégie et politique d'entreprise Group HEC, (without a country)
- 192- Tuomo T et al, (2012) *Enhancing Innovation Capability and Business Opportunities (Cases of SME-Oriented Applied Research)*, University Printing House, Jyväskylä, Rome, Italy

Internet Resources

- 193- Amitabh M, *Strategic Thinking: Is Leadership the missing link An Exploratory Study*, www.ManuAmitabh.ea.pdf
- 194- Balan P, Lindsay N, (2010), *Innovation capability: Exploring the factors that make up this construct in the services sector*, AGSE, www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2010/000144.pdf
- 195- Gallimore K, *Developing a tentative framework for strategic thinking*, Manchester Metropolitan University, e-space.openrepository.com

- 196- Gomez P Y, *La théorie des coûts de transaction*,
www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf
- 197- Herrmann-Nehdi A, *Creativity and strategic thinking: the coming competencies*, [Herrmann-Nehdi – ASTD.org](http://Herrmann-Nehdi-ASTD.org)
- 198- Lerro A et al, *Modeling organizational innovation capability: a knowledge-Based approach*, Italy, [www. Modeling organizational innovation capability.com](http://www.Modeling organizational innovation capability.com)
- 199- Laurent R, *capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions*, http://www.uqam.ca/nobel/r 2014/Articale_pdf/RMT 2003 PDF
- 200- Pesqueux Y, (2005), *management de la connaissance: Un Modele organisationnel*, Publie dans Comptabilité et connaissances, France <http:// halshs . archives-ouvertes/ halshs-00581265/Fr/PDF>
- 201- Vedina R, Baumane I, (2009), *innovation capabilities in small catching-up Economies: Evidence from food production and tourisme sector SMEs*, Spain, ebooks.narotama.ac.id/.../Innovation%20Systems%20in%20Small%20Catching-Up%20Economies
- 202- <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=933>
- 203- <http://www.scoop.it/t/pharmaceutics-r-d>
- 204- www.leem.org
- 205- <http://lecourrier-dalgerie.com>

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
14	الجدول رقم (1): أهم نماذج التعلم التنظيمي
46-45	الجدول رقم (2): مختلف تعاريف القدرات الديناميكية
64	الجدول رقم (3): عمليات إدارة الموارد وميزاتها
77	الجدول رقم (4): خصوصيات تيارات المقاربة المبنية على الموارد
80	الجدول رقم (5): تطور الفكر الإستراتيجي
91	الجدول رقم (6): خصائص التفكير الإستراتيجي تبعا للباحثين
103-102	الجدول رقم (7): عناصر التفكير الإستراتيجي
128	الجدول رقم (8): تطور الأسواق العالمية الدوائية في سنة 2002 و 2012
130	الجدول رقم (9): ترتيب المخابر العشر الأولى عالميا سنة 2012
133	الجدول رقم (10): النصيب السوقي لصيدال في سوق الدواء في الجزائر
144	الجدول رقم (11): تطور عدد عمال مجمع صيدال (2008-2012)
151	جدول رقم (12): البراءات الحاصل عليها صيدال بين 2005-2010
581	الجدول رقم (13): التوجه المعرفي وموضوع البحث
163	جدول رقم (14): فقرات الاستبانة
164	جدول رقم (15): خصائص مجتمع الدراسة في مجمع صيدال
166-165	الجدول رقم (16): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه
168-167	جدول رقم (17): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة مع جميع عبارات الاستبانة
168	الجدول رقم (18): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة
170	الجدول رقم (19): نتائج بعد القدرة الاستيعابية للمؤسسة
171	الجدول رقم (20): نتائج متغيرة القدرة على التكيف للمؤسسة
172	الجدول رقم (21): نتائج متغيرة القدرة على التفكير للمؤسسة
173	الجدول رقم (22): نتائج مساهمة بعد القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
174	الجدول رقم (23): نتائج مساهمة بعد التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
175	الجدول رقم (24): نتائج مساهمة قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
176	الجدول رقم (25): نتائج مساهمة ا بعد لتفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
177	الجدول رقم (26): نتائج مساهمة بعد الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
178	الجدول رقم (27): اختبار One Sample Kolmogorov-Smirnov test للمتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) والمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)

179	الجدول رقم (28): نتائج تحليل علاقات الارتباط بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته والقدرات الإبداعية للمؤسسة ومتغيراتها
180	الجدول رقم (29): تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة الإستيعابية للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)
181	الجدول رقم (30): تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة على التكيف للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)
182	الجدول رقم (31): تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) في بعد القدرة على التفكير للمتغير التابع (القدرات الإبداعية للمؤسسة)
183	الجدول رقم (32): نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لتأثير متغيرات التفكير الإستراتيجي (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة
184	الجدول رقم (33): ملخص نتائج تأثير متغيرات التفكير الإستراتيجي (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
5	الشكل رقم (1): القدرات التنظيمية
11	الشكل رقم (2): متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
14	الشكل رقم (3): نمطي التعلم
15	الشكل رقم (4): الأنماط الثلاثة للتعلم
19	الشكل رقم (5): الرأس مال الفكري وعناصره
20	الشكل رقم (6): تكوين رأس المال الفكري
22	الشكل رقم (7): منطق نظرية تكاليف المعاملات
28	الشكل رقم (8): خطوات تحليل الموارد
33	الشكل رقم (9): حلزونية إنشاء المعرفة
37	الشكل رقم (10): مكونات الكفاءات المحورية
39	الشكل رقم (11): تقادم الموارد والكفاءات
40	الشكل رقم (12): قاعدة تصنيف الكفاءات
41	الشكل رقم (13): أبعاد الكفاءات المحورية
47	الشكل رقم (14): اليقظة التكنولوجية والقرارات الإستراتيجية
48	الشكل رقم (15): تقييم الموارد التكنولوجية للمؤسسة
52	الشكل رقم (16): البحث والتطوير
55	الشكل رقم (17): إطار لعملية المعرفة
58	الشكل رقم (18): تشكيل ونشر القدرات الإبداعية
60	الشكل رقم (19): تحديد واغتنام الفرص
71	الشكل رقم (20): تحليل SWOT
77	الشكل رقم (21): تطور ظهور أبحاث الفكر الإستراتيجي
80	الشكل رقم (22): التفكير الإستراتيجي
81	الشكل رقم (23): أنماط التفكير لحل المشاكل
82	الشكل رقم (24): سلسلة أهداف المؤسسة
86	الشكل رقم (25): مختلف رؤى التفكير الإستراتيجي
87	الشكل رقم (26): سمات التفكير الاستراتيجي
93	الشكل رقم (27): مكانة التفكير الإستراتيجي في العملية الإستراتيجية

94	الشكل رقم (28): هرم التفكير الإستراتيجي
95	الشكل رقم (29): عناصر ثلاثية التسيير الإستراتيجي
96	الشكل رقم (30): مكانة التفكير الإستراتيجي في العملية الإستراتيجية
98	الشكل رقم (31): عناصر التفكير الإستراتيجي
104	الشكل رقم (32): أشكال الإستراتيجية
107	الشكل رقم (33): مستويات وأبعاد تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي
108	الشكل رقم (34): الارتباطات بين أبعاد ومستويات تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي
110	الشكل رقم (35): مساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
124	الشكل رقم (36): السوق العالمي للدواء
140	الشكل رقم (37): تكامل الأنماط الاستدلالية
155	الشكل رقم (38): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
165	الشكل رقم (39): أهم الأدوية المنتجة من طرف صيدال

الفهرس المفصل

I.....	الفهرس
II.....	الملخص باللغة العربية
III.....	الملخص باللغة الأجنبية
IV.....	المقدمة العامة
1.....	الجزء النظري
2.....	الفصل الأول: مقتضيات تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
4.....	المبحث الأول: ماهية القدرات الإبداعية للمؤسسة
4.....	I. مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة
5.....	1. تعريف القدرات الإبداعية للمؤسسة
7.....	2. مكونات القدرات الإبداعية
11.....	3. متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية
22.....	I. النظريات التأسيسية لمفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة
22.....	1. نظرية تكاليف المعاملات
25.....	2. نظريات الإبداع
26.....	3. النظرية التطورية
26.....	4. نظرية الموارد والمهارات
47.....	المبحث الثاني: العناصر الأساسية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
47.....	I. اليقظة التكنولوجية
47.....	1. مفهوم اليقظة التكنولوجية
49.....	2. أنواع التكنولوجيا
50.....	3. أشكال حصول المؤسسة على التكنولوجيا
51.....	II. البحث والتطوير
53.....	1. أنواع البحث والتطوير
53.....	2. أهمية نشاط البحث والتطوير
54.....	3. دور وظيفة البحث والتطوير
56.....	III. التوجه نحو السوق

1. المنظور السلوكي للتوجه نحو السوق.....56
2. المنظور الثقافي للتوجه نحو السوق.....57
3. سلوكيات المنظمات المتوجهة نحو السوق.....58
- المبحث الثالث: تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة.....59
 - I. تشكيل القدرات الإبداعية.....59
 1. خطوة تحديد الفرصة.....60
 2. خطوة اغتنام الفرصة.....61
 3. خطوة إعادة تشكيل الأصول.....63
 - II. نشر القدرات الإبداعية للمؤسسة.....65
- الفصل الثاني: التفكير الإستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة.....68
 - المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي.....70
 - I. التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي.....70
 1. الإستراتيجية في العلوم العسكرية.....70
 2. الإستراتيجية في علوم التسيير.....71
 3. المقاربة الهيكلية.....75
 4. نظرية الموارد والمهارات.....75
 5. التفكير الإستراتيجي.....78
 - II. مفهوم التفكير الإستراتيجي.....80
 1. تعريف التفكير الإستراتيجي.....80
 2. خصائص المفكر والتفكير الإستراتيجي.....84
 3. المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي.....92
 4. القيمة المضافة من التفكير الإستراتيجي.....93
 5. المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي.....94
 - III. مكانة التفكير الإستراتيجي في العملية الإستراتيجية.....95
 1. مرحلة التحليل الإستراتيجي.....95
 2. مرحلة التفكير الإستراتيجي.....96
 3. مرحلة التخطيط الإستراتيجي.....97
 4. مرحلة الخيارات الإستراتيجية.....97
 5. مرحلة التوظيف الإستراتيجي.....97

99.....	المبحث الثاني: عناصر التفكير الإستراتيجي.....
99.....	I. عناصر التفكير الإستراتيجي بحسب الباحثين.....
99.....	1. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Jeanne M.Liedtka, 1998).....
100.....	2. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Bonn, 2001).....
100.....	3. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Graetz, 2002).....
101.....	4. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (O'Shannassy, 2003).....
101.....	5. عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Reneé Malan, 2010).....
101.....	II. عناصر التفكير الإستراتيجي بحسب الدراسة.....
104.....	1. القصد الإستراتيجي (<i>intent focus</i>).....
104.....	2. التصور النظامي (<i>systems perspective</i>).....
105.....	3. قيادة الافتراضات (<i>hypotheses driven</i>).....
105.....	4. التفكير في الوقت (<i>thinking in time</i>).....
105.....	5. الفرص الذكية (<i>intelligent opportunism</i>).....
107.....	المبحث الثالث: تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي.....
107.....	I. المستويات ذات العلاقة بتحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي.....
107.....	1. المستوى الفردي.....
108.....	2. المستوى التنظيمي.....
108.....	3. المستوى الإستراتيجي.....
108.....	II. المتطلبات اللازمة لمشاركة الأفراد في التفكير الإستراتيجي التنظيمي.....
108.....	1. المعرفة <i>Knowledge</i>
108.....	2. الإرادة (الرغبة) <i>willingness</i>
109.....	3. القدرة <i>capacity</i>
109.....	III. الارتباطات بين أبعاد ومستويات تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التفكير الإستراتيجي التنظيمي.....
111.....	المبحث الرابع: مساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.....
113.....	I. مساهمة القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية.....
114.....	II. مساهمة عنصر التصور النظامي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.....
115.....	III. مساهمة قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.....
116.....	IV. مساهمة عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.....
117.....	V. مساهمة عنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.....

120.....	الجزء التطبيقي.....
121.....	الفصل الثالث: الإطار السياقي لنشاط المؤسسة موضوع الدراسة: قطاع الصناعة الدوائية.....
123.....	المبحث الأول: صناعة الدواء.....
123.....	I. سيرورة صناعة الدواء.....
123.....	1. اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.....
125.....	2. مفهوم براءة الاختراع في الصناعة الدوائية.....
126.....	3. خصائص الصناعة الدوائية.....
127.....	II. أنواع الصناعة الدوائية.....
127.....	1. صناعة المادة الأولية (الصناعة الأساسية).....
127.....	2. صناعة مواد التعبئة والتغليف والكبسولات الفارغة وغيرها من المواد المتممة لهذه الصناعة.....
127.....	3. صناعة المنتج النهائي (الصناعة التحويلية).....
128.....	المبحث الثاني: صناعة الدواء في العالم والجزائر.....
128.....	I. السوق العالمي للدواء.....
128.....	1. تطور السوق العالمي للدواء.....
129.....	2. المخابر العالمية لصناعة الدواء.....
131.....	II. صناعة الدواء في الجزائر.....
131.....	1. التطور التاريخي لصناعة الدواء في الجزائر.....
133.....	2. واردات الجزائر من المنتجات الصيدلانية.....
133.....	3. الإنتاج الوطني للدواء.....
135.....	المبحث الثالث: الإبداع في قطاع الصناعة الدوائية.....
135.....	I. القياسات الكمية للنشاط الإبداعي للمؤسسات.....
135.....	1. نفقات البحث والتطوير.....
135.....	2. تعداد الإبداعات.....
135.....	3. تعداد براءات الاختراع.....
136.....	II. الإبداع في قطاع الصناعة الدوائية.....
136.....	2. الإبداع على مستوى صناعة الدواء الأصلي.....
137.....	3. الإبداع على مستوى صناعة الدواء الجينيس.....
138.....	المبحث الرابع: تقديم عام لمجمع صيدال.....
138.....	I. التعريف بمجمع صيدال.....
138.....	1. تعريف مجمع صيدال.....

138	2. مهام مجمع صيدال.....
139	3. أهداف مجمع صيدال.....
140	II. الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....
140	1. الرئيس المدير العام.....
140	2. الأمين العام.....
140	3. المديریات.....
142	4. فروع مجمع صيدال.....
144	III. الموارد البشرية لمجمع صيدال.....
144	1. اليد العاملة.....
145	2. التكوين.....
145	IV. اتفاقيات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال.....
	1. الشراكة الصناعية والمعروفة بالمشاريع المشتركة (Joint venture).....
	145
	2. الشراكة بعقود التصنيع (Agreements Shaping).....
	147
149	V. إنجازات مجمع صيدال.....
149	1. الدخول للبورصة.....
150	2. الحصول على براءات الاختراع.....
152	3. الحصول على شهادة الإيزو: ISO.....
153	4. التنوع في المنتجات.....
	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لمساهمة التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال.....
155	المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث.....
157	I. المكانة الاستمولوجية ومنهجية الدراسة.....
157	1. المكانة الاستمولوجية للدراسة.....
159	2. منهجية الدراسة.....
161	II. تقنية البحث وأدوات جمع البيانات.....
161	2. تقنية البحث.....
162	3. أدوات جمع البيانات.....
163	4. مجتمع الدراسة.....
164	5. وحدة المعاينة.....

165	6. صدق وثبات أداة القياس (Validity and Reliability)
169	7. متغيرات الدراسة
169	8. المقياس المستخدم
169	9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
170	المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على الجمع ومناقشة النتائج
170	I. تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة
170	1. تحليل نتائج الاستبيان
178	2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة
186	II. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية
186	1. التفكير الإستراتيجي ومساهمته في تفعيل بالقدرات الإبداعية للمؤسسة
186	2. القصد الإستراتيجي ومساهمته في تفعيل بالقدرات الإبداعية للمؤسسة
188	3. التصور التنظيمي ومساهمته في تفعيل بالقدرات الإبداعية للمؤسسة
189	4. قيادة الافتراضات ومساهمته في تفعيل بالقدرات الإبداعية للمؤسسة
189	5. التفكير في الوقت ومساهمته في تفعيل بالقدرات الإبداعية للمؤسسة
190	6. الفرص الذكية ومساهمته في تفعيل بالقدرات الإبداعية للمؤسسة
192	الخاتمة العامة
197	المراجع
215	فهرس الجداول
217	فهرس الأشكال
219	الفهرس المفصل
226	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة جمع البيانات

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مدراء وإطارات مجمع صيدال المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة ترغيني صبرينة التي تدرس بالدكتوراه في جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، بإجراء دراسة حول: دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة المرفقة، مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إطلاع أي طرف خلاف الباحثة عليها وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط. وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الانتهاء منها إذا رغبتم الإطلاع عليها.

شاكرين لكن حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة و متمنين لكم دوام التوفيق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

ترغيني صبرينة

أولاً: البيانات العامة

الرجاء وضع علامة (√) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

1- الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى
الإشارة		

2- السن:

العمر	أقل من 30 سنة	بين 31-40 سنة	من 41-50 سنة	أكثر من 50 سنة
الإشارة				

3- المستوى العلمي:

المستوى	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماجستير	دكتوراه
الإشارة					

4- سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكبر من 15 سنة
الإشارة				

ثانياً: محور القدرات الإبداعية للمؤسسة

قدرات تمكن المؤسسة من دمج وتكامل مواردها الملموسة وغير الملموسة للتكيف مع تغيرات السوق وتقديم كل ما هو جديد لمختلف الأطراف ذات المصلحة

1- القدرة الاستيعابية: القدرة على إدراك وتشخيص قيمة المعلومات الخارجية وتطبيقها

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 يستثمر المجمع بشكل كبير في المعرفة					
2 يعمل المجمع على اكتساب المعارف الجديدة					
3 يستثمر المجمع في البحث والتطوير					
4 يقوم المجمع بتكوين خارجي للموظفين					
5 يستغل المجمع المعرفة التي يكتسبها في منتجاته النهائية					

2- القدرة على التكيف: القدرة على مواكبة التغيير البيئي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					6 يأخذ المجمع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية
					7 يغير المجمع تشكيلة منتجاته تبعاً للمنافسين
					8 يطور المجمع وابتكر المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية
					9 تم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءً على المستجندات التي يعرفها المحيط التكنولوجي
					10 تتميز منتجات المجمع بالتحديد والتطوير المستمرين

3- القدرة على التفكير: القدرة على توليد الأفكار الجديدة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					11 يساعد النقد والإبداع في حل المشكلات التي تواجه المجمع
					12 يولد المجمع حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهه
					13 تشرك إدارة المجمع موظفيه في جلسات لتوليد الأفكار
					14 يتخذ المجمع إجراءات جديدة وفريدة لمواجهة التطورات
					15 قدرة المجمع على التفكير مصدرها جهود بحثية (في مخابر متخصصة)

ثالثاً: محور التفكير الإستراتيجي ومساهمته في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

التفكير الإستراتيجي هو أسلوب للتفكير ناجم عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع بما يمكن المؤسسة من تبني نماذج جديدة في العمل وإعادة بناء الإستراتيجيات.

1- القصد الإستراتيجي: ما تطمح المؤسسة لتحقيقه (نوايا المؤسسة)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يسعى العاملون في جميع فروع صيدال إلى تحقيق نفس المقاصد
					يوجد تكافؤ بين موارد المجمع وطموحاته
					توظفون معارف ومهارات الموظفين لبناء إستراتيجيات جديدة ومبدعة للمجمع
					توظفون معارف الموظفين في منتجات المجمع
					في رأيك، هل يساهم القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال ؟

2- التصور النظمي: تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المؤسسة (شمولية التفكير)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تقومون بتحليل المحيط التكنولوجي
					تحللون عوامل المنافسة بين المجمع وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة
					تحصلون على معلومات حول الأسواق والمنافسين
					تجمعون المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية
					في رأيك، هل يساهم التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال ؟

3- قيادة الافتراضات: التفكير والعمل ضمن بدائل عديدة (عملية وضع الافتراضات)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					26 تضعون فرضيات عديدة تعملون وفقها
					27 تولدون إستراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة
					28 تعتمدون على الإبداع عند صياغة إستراتيجية المجموع
					29 تعتمدون على الحس عند صياغة إستراتيجية المجموع
					30 تفكرون بطريقة مبدعة
					31 في رأيك، هل تساهم قيادة الافتراضات في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟

4- التفكير في الوقت: يقصد به الربط بين كل من الماضي والحاضر والمستقبل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					32 تنطلقون في تفكيركم باتجاه المستقبل من الماضي
					33 تعتقدون أن الحاضر يصنع المستقبل
					34 تحددون إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل
					35 تقدمون الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل
					36 في رأيك، هل يساهم التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال؟

5- الفرص الذكية: الانفتاح على خبرات جديدة للاستجابة للفرص (الاستثمار في الفرص النادرة)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تتبعون أسلوب "المجازفة" في اتخاذ القرارات	37
					ينفتح صيدال على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع المخابر الأجنبية	38
					يحقق صيدال الحركة الأولى (السبق) في دخول السوق وتقدم الجديد	39
					في رأيك، تساهم الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمجمع؟	40