



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TAREF

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-EL-TAREF

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Facultés des sciences Economiques, Commerciales et Sciences de gestion

السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الذكاء الإستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - الطارف

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د. نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة:

ملياني شكري

حمدي أكرم

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين الذكاء الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة بـ: (الاستشراف، تفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحليل والمخاطرة، الحساسية للمشكلات).

ولتحقيق ذلك تم صياغة استبيان وتوزيعه على 40 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، وقد تم استرجاع 35 استبيان، الذي خضع للتحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS V25 وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- أظهر أسلوب تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل مهارة من مهارات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير المنظم، الرؤية المستقبلية والدافعية) ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- لمهارة الاستشراف وتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والدافعية أثر طردي معنوي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- عدم وجود ارتباط بين مهارة الشراكة والقدرات الإبداعية، وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه عند تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي بين الأثر غير المعنوي المتجه من مهارة الشراكة نحو مستوى القدرات الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، القدرات الإبداعية، الإبداع.

Abstract :

The study aimed to measure and analyze the correlations and the impact of strategic thinking as the independent variable and sub-variants emanating from it (foresight, systems thinking, future vision, motivation, and partnership), and the innovation capabilities of the firm as a dependent variable through its components (originality, fluency, flexibility, Analysis and taking-risks, and sensitivity to problems).

To achieve this, a questionnaire was designed and distributed to 40 employees of the company under study (Algeria telecommunication -Wilaya of Taref-). 35 questionnaires were retrieved and then analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS, v 25). The study concluded that:

- There is a positive correlation between each skill of strategic intelligence (foresight, systems thinking, future vision and motivation) and the level of the innovation capabilities of the institution under study.
- The skill of foresight, systems thinking, the future vision and the motivation has an positive effect in raising the level of the innovation capabilities of the institution.
- there is no correlation between the skill of partnership and the innovation capabilities, which confirms what was reached when estimating the simple linear regression model that showed the non-significant effect directed from the skill of partnership towards the level of innovation capabilities.

Keywords :the strategic thinking, the innovation capabilities, innovation.

إهداء

أهي هذا العمل المتواضع إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما ورزقني برهما ورضاهما

إلى أخي يوسف رحمه الله

كما أهديه إلى شريكة حياتي وولدي

وإلى أخي وأختاي حفظهم الله

ملياني شكري

إهداء

أهي هذا العمل المتواضع إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما ورزقني برهما ورضاهما

إلى الإخوة والأخوات

إلى جميع الأهل والأقارب

حمدي أكرم

شكر وعرفان

(... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الْبَرِّ أُنْعِمْنِي عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّْ وَأَنْ أَعْمَلَ حَالِيًا تَرْضَاهُ

وَأُخْلِجْ لِي فِيهِ ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبِيتُ بِإِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) الآية 15 سورة الأحقاف

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف نعيمجي عبد الكريم على توجيهاته وملاحظاته القيمة وعلى حرصه الدائم لإتمام هذا البحث فقد كان نعم المرشد... فجزاه الله كل خير.

نتقدم بالشكر لكل موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر الذين أجابوا على استبيان الدراسة

كما نتقدم بالشكر لكل شخص ساهم وساعدنا في توزيع استبيان الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	تطبيقات الذكاء الإستراتيجي	01-01
54	الذكاء الإستراتيجي، فلسفة القيادة والمعرفة المعمقة	02-01
58	دور الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة	03-01
89	تشكيل ونشر القدرات الإبداعية	01-02
96	دور الإستشراف في عملية الإبداع	02-02
105	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	01-03
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02-03
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	03-03
120	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	04-03
121	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	05-03

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تطوير إستراتيجية المنظمة	01-01
49	زيادة القيمة لأعمال المنظمة من خلال الذكاء الإستراتيجي	02-01
111	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	01-03
112	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	02-03
112	معاملات الارتباط لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستثمار	03-03
113	قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان	04-03
114	ثبات معامل التجزئة النصفية للاستبيان	05-03
115	اختبار اعتدالية التوزيع	06-03
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07-03
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	08-03
119	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09-03
120	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	10-03
122	التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثاني	11-03
122	التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثاني	12-03
126	التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثالث	13-03
126	التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثالث	14-03
130	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الاستشراف والقدرات الإبداعية	15-03
131	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تفكير المنظم والقدرات الإبداعية	16-03
132	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تفكير المنظم والقدرات الإبداعية	17-03
133	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الدافعية والقدرات الإبداعية	18-03
134	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الشراكة والقدرات الإبداعية	19-03

135	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الإبداعية	20-03
136	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الاستشراف (X1) والقدرات الإبداعية (Y)	21-03
137	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين تفكير المنظم (X2) والقدرات الإبداعية (Y)	22-03
139	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الرؤية المستقبلية (X3) والقدرات الإبداعية (Y)	23-03
140	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الدافعية (X4) والقدرات الإبداعية (Y)	24-03
141	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الشراكة (X5) والقدرات الإبداعية (Y)	25-03
142	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي (X) والقدرات الإبداعية (Y)	26-03

فهرس المحتويات

I	ملخص
II	Abstract
III	إهداء
IV	إهداء
V	شكر وعرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
IX	فهرس المحتويات
أ-ل	المقدمة
14	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي
15	المبحث الأول: التأصيل النظري للذكاء الإستراتيجي
15	المطلب الأول: الجذور التاريخية للذكاء الإستراتيجي
18	المطلب الثاني: ماهية الذكاء الإستراتيجي
23	المطلب الثالث: المفاهيم ذات الصلة بالذكاء الإستراتيجي
28	المبحث الثاني: الذكاء الإستراتيجي: الأدوار والخصائص وكيفية التطوير
28	المطلب الأول: أدوار الذكاء الإستراتيجي
33	المطلب الثاني: خصائص القادة الأذكياء إستراتيجيا
37	المطلب الثالث: تطوير الذكاء الإستراتيجي
39	المبحث الثالث: إطار عمل الذكاء الإستراتيجي ومناهجه

39.....	المطلب الأول: مميزات الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل نشاط رجل الأعمال
43.....	المطلب الثاني: عملية الذكاء الإستراتيجي ومناهج دراسته
47.....	المطلب الثالث: مجالات الإستثمار والنجاح في الذكاء الإستراتيجي
51.....	المبحث الرابع: الذكاء الإستراتيجي: مداخل التفسير، الأبعاد ونماذج القياس
51.....	المطلب الأول: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي
53.....	المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الإستراتيجي
59.....	المطلب الثالث: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
64	الفصل الثاني: القدرات الإبداعية وطرق تنميتها
65.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع
65.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم المتداخلة
68.....	المطلب الثاني: ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة
73.....	المطلب الثالث: نماذج الإبداع
76.....	المبحث الثاني: ماهية القدرات الإبداعية
76.....	المطلب الأول: مفهومها
77.....	المطلب الثاني: النظريات التأسيسية لمفهوم القدرات الإبداعية
79.....	المطلب الثالث: عناصرها ومكوناتها
85.....	المبحث الثالث: تشكيل ونشر القدرات الإبداعية
85.....	المتطلب الأول: متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية
88.....	المطلب الثاني: تشكيل القدرات الإبداعية
92.....	المطلب الثالث: نشر القدرات الإبداعية
93.....	المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والرفع من القدرات الإبداعية

93.....	المطلب الأول: مساهمة القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية
98.....	المطلب الثاني: مساهمة تفكير النظم في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
99.....	المطلب الثالث: مساهمة الرؤية المستقبلية في الرفع من القدرات الإبداعية
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الإستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة
102	إتصالات الجزائر -الطارف
103.....	المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
103.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
104.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
106.....	المطلب الثالث: مهام المؤسسة ونشاطها
107.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
107.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات
109.....	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
110.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
116.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
116.....	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
122.....	المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها
130.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
146	خاتمة
151	قائمة المراجع
176	الملاحق

المقدمة

مقدمة

نظرا لأهمية المورد البشري في خلق المعرفة وإدارتها، أصبح التنافس على المستويين الكلي والجزئي، مرتبط أكثر من أي وقت مضى بالاستثمار في رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي أضحي من أهم المفاهيم الادارية الحديثة، التي تمثل تحدي كبير للمؤسسات في محاولة تحليل مقارباته، وسبل الاستثمار فيه، خاصة في ظل الاختلاف الكبير في تحديد مفهومه من قبل الباحثين والاقتصاديين، حيث امتد هذا الاختلاف حتى في تحديد مكوناته وكذا أنسب الطرق لقياسه. لهذا أصبح رأس المال الفكري يغدو أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية المعاصرة، ومن بين الموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات، وأقوى سلاح تنافسي يكمن في عقول العاملين، وولاء الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة، بالإضافة لدوره الكبير في خلق الثروة.

وبحكم أن الإدارة الاستراتيجية هي التي تسمح للمنظمة بصياغة الرؤية والأهداف، فإن الموارد البشرية هي الأليات التي تمكن من تحقيق هذه الاهداف وتحسيد رؤية المؤسسة بفعالية من خلال اكتساب المهارات والقدرات الابداعية الضرورية، فإن هذه الإدارة تأتي لتؤكد أهميتها وتفرض نفسها كنواة أساسية لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، لهذا يجب عليها أن تتبع إجراءات، سياسات وأنشطة تساعد على بناء مورد بشري قادر على تحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد هذه الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية، حيث أثبتت التجارب أن المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها في وقت سابق يمكن أن تتقدم، هذا الأمر يزيد من حاجة المورد البشري إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة إلى الذكاء الاستراتيجي الذي أصبح يحتل مكانة متقدمة في أولويات كثير من المنظمات. ولا يتوقف دور الذكاء الاستراتيجي عند هذا الحد فقط بل يتعدى ذلك ليرتقي إلى تطوير القدرات الإبداعية للمورد البشري، حيث أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من تحقيق الابداع وتنميته.

تضع المنظمة الجزائرية الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها وتعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، مما يزيد من قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا جعلوا الإبداع جزءا من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التطور والقدرة على المساهمة في تنمية أنفسهم ومنظمتهم.

المقدمة

وانطلاقاً مما سبق فإنه يمكن القول انه إذا أرادت شركة اتصالات الجزائر أن تواكب المستجدات والتطورات الجديدة، وحتى يكون التحول والتغير دائماً للأفضل، وحتى تنتقل إلى وضع أفضل، فلا بد من البحث عن أساليب إبداعية، لأن الإبداع هو الذي يوجد الأفكار والتصورات والمفاهيم الجديدة في التعامل مع التحديات المفروضة، وهذا لا يمكن إلا من خلال تطبيق مهارات الذكاء الاستراتيجي كأنشطة تساعد على بناء المورد البشري الذي يعد الحجر الاساسي لأي منظمة.

الإشكالية:

وبناء على هذا الأساس تمحورت إشكالية البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة؟

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي يقودنا لطرح التساؤل الفرعيين التاليين اللذين يساهمان في تعميق الفهم لمشكلة وأبعاد الدراسة والمتمثلين في:

- ما مدى إرتباط مهارات الذكاء الإستراتيجي بمستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يؤثر الذكاء الإستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، وما تفرع عنها من أسئلة فرعية نقتح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة إرتباط موجبة بين الذكاء الإستراتيجي ومستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) توجد علاقة إرتباط موجبة بين الإستشراق ومستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؛
- 2) توجد علاقة إرتباط موجبة بين تفكير النظم ومستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؛

المقدمة

- 3) توجد علاقة إرتباط موجبة بين الرؤية المستقبلية ومستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؛
- 4) توجد علاقة إرتباط موجبة بين الدافعية ومستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؛
- 5) توجد علاقة إرتباط موجبة بين الشراكة ومستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

للدكاء الإستراتيجي أثر إيجابي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) للإستشراف أثر طردي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؛
- 2) لتفكير النظم أثر طردي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؛
- 3) تؤثر الرؤية المستقبلية طردي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؛
- 4) تؤثر الدافعية طرديا في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة؛
- 5) تؤثر الشراكة بشكل طردي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الناحية النظرية في محاولتها دراسة وتحليل العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة، الأمر الذي ربما يضيف إسهاما جديدا للدراسات الأكاديمية التي تهتم بالذكاء الإستراتيجي والإبداع في حقل الإدارة بشكل عام.

أما من الناحية التطبيقية تظهر أهمية الدراسة من خلال إختبار علاقات الإرتباط والأثر الموجودة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة.

أهداف الدراسة

من الأهداف التي تحاول هذه الدراسة الوصول إليها نوجزها فيما يلي:

المقدمة

- 1) تقديم وإعداد إطار نظري متكامل للدراسة، من خلال إبراز أهمية الذكاء الإستراتيجي، وكذا التعرف على مفهوم الإبداع والقدرات الإبداعية للمؤسسة وكذا أهم الطرق والأساليب المتبعة للرفع منها؛
- 2) بناء نموذج للدراسة يمثل العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتغير التابع المتمثل في القدرات الإبداعية، وكذا الوقوف على مدى الارتباط فيما بينها وتأثير بعضها ببعض في المؤسسة محل الدراسة؛
- 3) تقديم الإقتراحات اللازمة لتعزيز أثر الذكاء الإستراتيجي على الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة

من أجل دراسة جوانب هذا الموضوع والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأفكار النظرية، وشرح وتحليل وتفسير هذه الأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة، المتمثلة في الذكاء الإستراتيجي والقدرات الإبداعية.

كما تم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وعلى مجموعة من النماذج الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات وتحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها ميدانيا، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية الطارف، وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة من إطارات المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة

لكل دراسة حدود وخصائص معينة، ودراستنا هذه تمثلت حدودها فيما يلي:

- 1) **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة دور الذكاء الإستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة، أي أن المتغير المستقل هو الذكاء الإستراتيجي بأبعاده، والمتغير التابع هو الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة؛

- 2) **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الطارف؛

المقدمة

- 3) **الحدود البشرية:** تم توجيه الاستبيان إلى عينة مقصودة شملت الإطارات السامية وإطارات التحكم باعتبارهم يعتمدون على الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ قراراتهم وإيجاد حلول إبداعية لمشكلاتهم، وأيضا هم قادرين على تقييم مدى تأثيره على الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة؛
- 4) **الحدود الزمنية:** إمتدت الدراسة بصفة عامة على مدار سنة كاملة، إبتداء من تاريخ قبول الموضوع على مستوى قسم علوم التسيير من شهر أكتوبر 2019 إلى غاية أكتوبر 2020، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فكانت خلال شهري أوت وسبتمبر 2020.

دوافع إختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع الذاتية والموضوعية لإختيار موضوع الذكاء الإستراتيجي ودوره في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة، والتي نذكر منها:

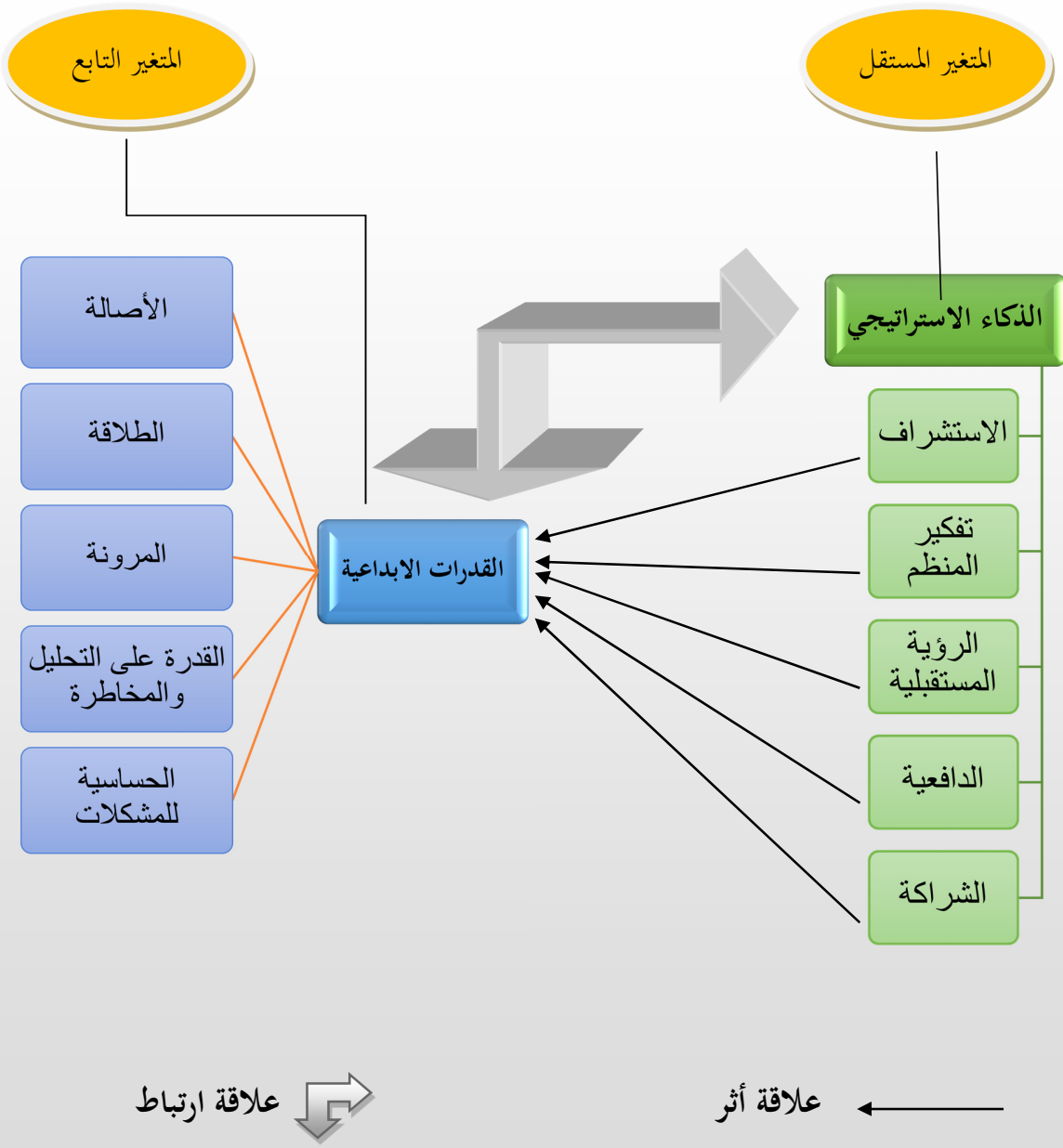
- 1) الرغبة في تناول المواضيع الحديثة نسبيا سواء على الصعيد الأكاديمي أو على الصعيد التطبيقي العملي والتي تشكل تحديا فكريا لنا، وعدم الإنسياق وراء المواضيع المستهلكة؛
- 2) شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات الإقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية؛
- 3) محاولة المساهمة في وضع إقتراحات من الممكن أن تساهم في تفعيل دور الذكاء الإستراتيجي.

نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي للذكاء الإستراتيجي والقدرات الإبداعية.

حيث يربط النموذج الإفتراضي للدراسة بين الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل، والقدرات الإبداعية كمتغير تابع، فبالنسبة للمتغير المستقل تمثله أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، أما المتغير التابع يتمثل في الرفع من القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل والمخاطرة، الحساسية للمشكلات) لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الطارف

نموذج الدراسة



الدراسات السابقة:

لكي يكون البحث ذا قيمة يجب أن يركز على دراسات وبحوث سابقة، وأن يختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، ولذلك سوف نقدم عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع بشكل عام والأبعاد التي يحملها في طياته بشكل خاص، وذلك من أجل الاستفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية.

1) دراسة زلاسي سامر (2000): أثر التعلم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين -دراسة حالة قطاع الاتصالات (جازي، موبيليس، أوريدو) بولاية الوادي

حيث شمل الدراسة منظمات قطاع الاتصالات (جازي، موبيليس، أوريدو) في الجزائر، وتكونت العينة من 89 عاملاً في مختلف المستويات، وتكونت العينة من 89 عاملاً في مختلف المستويات، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين في المنظمات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، وخلصت الدراسة أن لدى المنظمات المدروسة مستوى مقبول من التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية، وأن التعلم التنظيمي يؤثر معنوياً في تنميتها.

2) دراسة حامد كريم الحدراوي، افنان عبد علي الاسدي وعلي عبد الأمير الفتلاوي (2014): توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي من قبل المنظمات، وتوضيح ذلك عن طريق الدراسة والتقصي عن أبرز نقاط القوة في تبني هذا المفهوم، ومدى أهميته لتعزيز وجودها، ومن ثم تعزيز دعم القدرات الإبداعية، ومن خلال دراسة المتغيرات التي تربط متغيراتها، وقد تم تطبيق ذلك عن طريق توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 56 أستاذاً من كليتي الإدارة والاقتصاد والآداب في جامعة الكوفة، وتم اختبار النموذج وفقاً لنمذجة العلاقات الهيكلية (SEM) عن طريق برنامج (LISREL 8.8) واختبار الفرضيات بالانحدار الخطي عن طريق برنامج (SPSS)، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن المسؤولية الاجتماعية تسهم مساهمة فاعلة في تعزيز القدرات الإبداعية وأن هناك ضعف في المسؤولية الاقتصادية؛

المقدمة

3) دراسة د نضال عبد الهادي عمران (2015): أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها شركة آسيا سيل لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية؛

4) دراسة كنوش محمد (2016_2017): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث والكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، وقد كشفت الدراسة على أن مستوى اعتماد كليتي المؤسستين لنظام الذكاء الاستراتيجي بمستوى جيد مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو، كما توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة موبيليس تعتمد المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجية التميز، كذلك توصلت الدراسة إلى أن الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دور كبير جدا.

5) دراسة بابكر مبارك عثمان الشيخ، و التاج محمد محمد علي (2017): أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع التنظيمي -دراسة إستطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران

سعت هذه الدراسة إلى إختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع المنظمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، حيث وزعت الإستمارة على 91 فردا من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن الذكاء الإستراتيجي بكل أبعاده له أهمية وأثر إيجابي على الإبداع المنظمي بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.

المقدمة

6) دراسة طيبي نادية (2017-2018): دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سيدي بلعباس)،

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 الإفتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير). وتم جمع البيانات من (74) مدير وإطار في مجمع صيدال بالإعتماد على الإستبيان بوصفه أداة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة؛

7) دراسة مزمل علي محمد عثمان (2018): إختبار عناصر الذكاء على فاعلية إتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر_الدمام_المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة لإختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرار، والوقوف على مدى الأهمية التي مؤسسة الشرق للصحافة والنشر لإستراتيجية الذكاء الاستراتيجي وعناصره من حيث (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الاستراتيجية، التفكير النظامي)، وذلك عن طريق توزيع 55 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (المتغيرات المستقلة) وفاعلية إتخاذ القرار (المتغير التابع).

8) دراسة درار يحي (2018-2019): تنمية القدرات الإبداعية وتأثيرها على نجاعة المؤسسات الاقتصادية:

حالة مؤسسة المناجم فرفوص تبسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تنمية القدرات الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة، الحماس للمشكلات) لدى العاملين بمؤسسة المناجم الفوسفات على نجاعة المؤسسة، وذلك من خلال استبيان وزع على 114 عامل من جميع المستويات الإدارية؛ وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين تنمية القدرات الإبداعية

المقدمة

والنجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات، وأن العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات تتوفر لديهم جميع القدرات الإبداعية (الأصالة، المرونة، الحماس للمشكلات) بدرجة جيدة، وذلك لأن التدريب في المؤسسة يراعي جوانب تنمية الإبداع.

9) هرموش إيمان (2018-2019): (دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثلة في استقطاب، تكوين، تنشيط، والمحافظة على رأس المال الفكري والاهتمام بالجانب العلائقي، ودورها في تنمية القدرات الإبداعية لمؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر، حيث وزعت الإستمارات على إطارات وأعاون التحكم في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وأثر معنوية موجبة بين أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر، مع ملاحظة أن المؤسسة تولي أهمية أكبر للمحافظة على رأس المال الفكري، تليها عملية تكوين ثم إستقطاب رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية، بينما لم يكن الأثر معنويا بالنسبة لكل من تنشيط رأس المال الفكري والاهتمام بالجانب العلائقي للمؤسسة.

10) دراسة معلول لبله، و زهواني رضا (2019): الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الذكاء الإستراتيجي ومساهماته في تفعيل القدرات التسويقية في مؤسسة سوفيتال، حيث وزعت الإستمارة على إطارات المجمع البالغ عددهم 94 إطارا، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي بجميع أبعاده يؤثر في تفعيل القدرات التسويقية لمؤسسة سوفيتال الجزائر.

11) دراسة بوروي سمية، و رحماني منير (2019): دور المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة IRIS

هدفت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على دور المعرفة (الصريحة والضمنية) في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، ولتحقيق ذلك تم توزيع إستبيان على جميع العاملين بمؤسسة iris ، وقد تم إسترجاع 30 إستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعرفة تقوم بدور إيجابي في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد إستفدنا من الدراسات السابقة في التعرف على المراجع البحثية المعتمدة كونها تتعلق بموضوع دراستنا كما استفدنا من خلالها في تصميم صورة واضحة عن كيفية إنجاز الدراسة الحالية، وتناول ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة لتكون دراستنا تكملة لما جاء في سابقتها، كذلك إستفدنا من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة (الإستبيان)، وكذا التعرف على الإجراءات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة الشيء الذي سهل علينا اختيار أنسب الأساليب الإحصائية لإختبار الفرضيات والتوصل للنتائج المذكورة في نهاية الدراسة الحالية.

ومن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو أن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى علاقات الإرتباط والأثر بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس) والقدرات الإبداعية (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والمخاطرة)، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال دراستنا الحالية.

صعوبات البحث

كأي بحث أكاديمي واجهتنا بعض الصعوبات البحثية، سواء في الجانب النظري أو التطبيقي من الدراسة، وأهم هذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

- 1) بسبب إجراءات الحجر الصحي المفروضة من طرف السلطات العليا للبلاد للحد من انتشار فيروس كوفيد 19، والتي أدت إلى غلق الجامعات والمكتبات الجامعية وتوقيف وسائل النقل بين الولايات، مما صعب علينا الحصول على أهم المراجع المكتبية في مجال الدراسة التي كان من شأنها إثراء الموضوع أكثر؛
- 2) تعذر إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة خلال إجراءات الحجر الصحي، ولم نتمكن من إجرائها إلا بعد تخفيف إجراءات الحجر الصحي؛ أي خلال شهر سبتمبر 2020 مما صعب علينا إنهاؤها في الوقت المحدد.

ورغم هذه الصعوبات، نطمح أن تكون جهوداتنا قد نتجت عنها قيمة مضافة للجامعة الجزائرية بالدرجة الأولى وللمؤسسة محل الدراسة بالدرجة الثانية والإستفادة من نتائج هذه الدراسة.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة عامة وتتعقبها خاتمة عامة من أجل تكوين إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك دراسة علاقات الارتباط والأثر بين الذكاء الإستراتيجي والرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة.

شمل الفصل الأول الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، والهدف من هذا الفصل هو توضيح المتغير الأول من الدراسة بداية بدراسة التأصيل النظري للذكاء الاستراتيجي وإظهار بدايات الاهتمام به والتطرق إلى المفاهيم الأخرى ذات صلة به، كما تمت دراسة مبادئ وأهداف الذكاء الإستراتيجي وتبيان أهم العناصر التي يتكون منها وسمات القادة الذين يتمتعون بذكاء إستراتيجي.

خصص الفصل الثاني لدراسة القدرات الإبداعية، باعتبار الرفع من القدرات الإبداعية هي المتغير التابع في الدراسة، إذ تم التطرق إلى مفهوم الإبداع، ثم جاء الحديث عن الإطار المفاهيمي للقدرات الإبداعية وكيفية تشكيلها ونشرها في المؤسسة، وفي الأخير تم الربط بين متغيرات الدراسة متمثلة في دور الذكاء الإستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة.

أما الفصل الثالث فهو فصل تطبيقي يتطرق إلى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في الرفع من القدرات لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الطارف من خلال استخدام تقنية الاستمارة. حيث سيتضمن تحليل وتفسير مختلف النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، وكذا إختبار فرضيات الدراسة، ليتم تلخيص أهم النتائج الميدانية المتوصل إليها.

الفصل الأول

تمهيد

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتداولة في بيئة الأعمال اليوم، نظرا للمتغيرات المتسارعة التي أصبحت أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي يرتبط بقاؤها أو زوالها بالقدرة على مسايرة هذه التطورات والتي تفرض عليها عملية إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالذقة والسرعة المطلوبة.

وقد بدأت منظمات الأعمال المعاصرة تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي برغم تطبيقاته المحدودة، وبدأت تحاور حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى (الشعوري، التنافسي، الأعمال... الخ) وتدريب قيادتها على تنمية عناصرها وإدارته بفاعلية، وقد برز الذكاء الإستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة الناجمة التي توفر للمنظمة كل ما تحتاجه في بيئتها، والذي يجذب بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلا عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الإستراتيجيات والخطط في منظمات الأعمال لتحقيق النجاح الإستراتيجي.

وعلى هذا الأساس تناول هذا الفصل العناصر الآتية من خلال المباحث التالية الذكر:

- المبحث الأول: التأصيل النظري للذكاء الإستراتيجي؛
- المبحث الثاني: الذكاء الإستراتيجي: الأدوار والخصائص وكيفية التطوير؛
- المبحث الثالث: إطار عمل الذكاء الإستراتيجي ومناهجه؛
- المبحث الرابع: الذكاء الإستراتيجي: مداخل التفسير، الأبعاد ونماذج القياس.

المبحث الأول: التأصيل النظري للذكاء الإستراتيجي

نحاول في هذا المبحث التطرق بشيء من التفصيل للسياق التاريخي الذي أدى إلى ظهور الذكاء الإستراتيجي وكيف تطور إلى أن ظهر بمفهومه الحديث المتداول في وقتنا الحالي، ثم نتطرق إلى أهمته وذكر بعض المفاهيم ذات الصلة به.

المطلب الأول: الجذور التاريخية للذكاء الإستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى حقبة تاريخية قديمة، حيث بدأ إستخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، ووظف لتحقيق الهدف الإستراتيجي¹ من قبل (Sun Tzu) أحد أبرز الإستراتيجيين في العالم في كتابه "فن الحرب"، بقوله "إن ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة"²، كما أشار إلى أهمية استخدام هذا النوع من الذكاء بقوله "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك ولم تعرف العدو فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة"³.

وكانت وكالة الإستخبارات المركزية CIA أول من وظف مفهوم الذكاء الإستراتيجي في تنفيذ إتفاقات الحد من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء الإستراتيجي كونه عملية الحصول على المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها لتكون جاهزة لصناع السياسة من أجل صناعة قرارات حاسمة⁴، إذ تصف الوكالة دور الذكاء فيها بـ "عملية لإقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان الذي أنشأ الوكالة

¹ سعدون حمود جثير، وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار، المجلد 05، العدد 10، جامعة الأنبار، بغداد، العراق، 2013، ص.371.

² نفس المرجع والصفحة

³ زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.76.

⁴ طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018، ص.17.

كمنظومة إستخباراتية، والتحق **شيرمان كنت** عام 1941 بمكتب الخدمات الإستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتاب بعنوان "الذكاء الإستراتيجي" مشيراً فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء¹.

كما أن إستخدام الذكاء الإستراتيجي لم يعد حكراً على الوكالات الإستخباراتية والعمليات العسكرية، فقد تم توسيع آفاقه ليلعب دوراً رئيسياً في منظمات الأعمال الدولية، فضلاً عن²:

- قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم "الذكاء الإستراتيجي" لإجراء التحليلات الإقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمة، وفي التنبؤ بنسب الإنتاج فيها، أو لتقديم الإستثمارات وتوفير المعلومات لصناع القرار حيث بلغ عددها 150 شركة في دول أوروبا وأمريكا الشمالية والمحيط الهادي وآسيا عام 1998، ثم زاد إلى 500 شركة تضم خبراء ومترسرين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها، وتعد شركة آرمادا Armada من أبرزها في توفير خدمات الذكاء الإستراتيجي والإستثمارات للشركات؛
- تشكيل مجموعة أو وحدات للذكاء الإستراتيجي في داخل المنظمات مهمتها توفير المعلومات الداعمة لصناعة قراراتها، وتعتمد مترسرين ذوي خبرة في التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، وفي التعامل مع مصادر متعددة في جمعها للمعلومات، مما أسهم في تطور مفهوم الذكاء الإستراتيجي وتقنياته³؛
- في ظل التطور الملحوظ في ميدان الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الإستراتيجي، حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية المتفوقة بالاهتمام بهذا النوع من الذكاء وبدؤوا بتكوين ما يعرف بـ "فرق الذكاء الإستراتيجي" في بداية القرن الحادي والعشرين، بل إتجهت في مستهل القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الإستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة إقتصادية، ثقافية، تكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح. وفي ظل هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد أنه من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الإستراتيجي⁴؛

¹ Davis, J., **Sherman Kent & The profession of intelligence analysis**, Sherman Kent school for intelligence, occasional papers, Vol 1 N° 05, November , 2002, PP, 1-6.

² طيبي نادية، مرجع سابق، ص 18-21. بالتصرف

³ أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص.136.

⁴ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة التنافسية الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص.35.

- لقد تطور مفهوم الذكاء بشكل كبير، حيث أصبح من الصعب تصور عدم إمتلاك أي حكومة لوكالة إستخبارات أو الذكاء، فعلى الرغم من أن وكالات الإستخبارات الأجنبية تمثل ظاهرة جديدة نسبياً، إلا أن بريطانيا قامت بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع الأدلة عن تخطيط لغزوها، أما فرنسا فقامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للإستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946، أما وكالة الإستخبارات المركزية الأمريكية فقد أنشأت سنة 1947 وذلك للحد من عدم اليقين في السياسة.
- بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة بورتلاند (Portland) بتدريس الذكاء الإستراتيجي، وأعدت منهاجاً متخصصاً بمفاهيمه، وأساليبه، تقنياته وتطبيقاته في الإدارة الإستراتيجية ودوره في إدارة المنظمات. وبدأت جامعة ليل الثانية (Lilles 2) الفرنسية بالتعاون مع جامعة (Monshainant) البلجيكية ومجموعة خبراء أوروبيين متمرسين في الذكاء الإستراتيجي والإقتصادي من وضع برنامج خاص بالذكاء الإستراتيجي، مع الحرص على إلحاق الطلبة من غير المديرين بإحدى المنظمات لتحقيق الإنسجام بين الجوانب الأكاديمية والعلمية¹؛
- ساهمت دراسات الباحثين في ترصين موضوع الذكاء الإستراتيجي بشكل كبير، فقد أصدر (Douglas Burnhardet) مدير مجموعة بحوث الأعمال سابقاً في جنيف ولندن كتاباً بعنوان "الذكاء التنافسي: كيف نخلق ونستخدم الذكاء الإستراتيجي والذكاء المضاد" عام 2003، وتوالت المقالات عن هذا الموضوع كمقالة (Maccoby) سنة 2001 بعنوان "القادة الناجحون يوظفون الذكاء الإستراتيجي"، ومقالته سنة 2004 بعنوان "لا يقطف ثمار النجاح إلا الأقوى ذكاء" توالت الدعوات منذ عام 1992 للإرتقاء بجودة الذكاء الإستراتيجي وفاعليته من قبل العديد من الكتاب، فقد أشار (Robert) سنة 1992 كيف أن نمو إقتصاد الأنترنت واندفاع المنظمات للإستثمار فيه يدخل في آليات الإرتقاء بالذكاء الإستراتيجي، ويرى (Bryant et al 1998) إيجاد مقاييس فاعلة لتفحص كفاءة هذا الذكاء خير آلية لتدعيم جهوده، في حين دعا (Degenaro et al 2000) إلى جعل هذا الذكاء قابلاً للتطبيق وبناء معايير لتقييم الأهمية الإستراتيجية للمعلومات التي يوفرها ويطورها، وتأسيس منتديات لمناقشة القضايا الإستراتيجية التي يعتمد في مواجهتها بشفافية، وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة في المنظمة فذلك كفيل بتطويره كموجود منظمي معرفي مهم، وذهب

¹ مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص.13.

(Kuhlman et al 1999) إلى أن الإرتقاء بهذا النمط من الذكاء يتم بتطوير أدواته وتقنياته واستخدامها في مجالات متنوعة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار بالشكل الذي يعزز تلك الأدوات والتقنيات، وعزز (Heberlein 2002) تلك الدعوات بتأكيده وجوب اعتماد المنظمات لكواشف إلكترونية لحماية ذكائها الإستراتيجي من تجاوزات المنظمات الأخرى. ويشير (Ween and Hunger 2004) إلى دور نظام المعلومات الإستراتيجي في الإرتقاء بقدرات الذكاء الإستراتيجي، لأنه يصمم ويدير عملية إنسيابية المعلومات في المنظمة ويدعم عملية صناعة القرار فيها كما يسهل عملية جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها عن القضايا الإستراتيجية والتكتيكية المهمة فيها، مع تمكينها من تحويل هذا الذكاء إلى سلاح تنافسي وإلى ذكاء على مستوى عالمي عبر إنخراطها في التنافس القوي لملاحقة الميزة التنافسية بتركيز عقلي شديد وبناء فريق ذكاء يعتمد على مصادر الذكاء المختلفة¹؛

- إستنادا إلى تجربة القادة الناجحين، فقد لوحظ خمسة عناصر مترابطة وذات كفاءة تشكل الذكاء الإستراتيجي وهي (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية، الدافعية، الشراكة) بعض هؤلاء القادة يسجل مستوى عالي في بعض العناصر، في حين عدد قليل من القادة البارزين مثل (بل جيتس، أندي جروف، جاك ولش) الذين سجلوا مستويات عالية ومتقدمة في جميع العناصر².

المطلب الثاني: ماهية الذكاء الإستراتيجي

شغل الذكاء الإستراتيجي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لما أدركوه من أهميته في نمو وتطور الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة.

الفرع الأول: تعريف الذكاء الإستراتيجي

لقد تعددت تعاريف الذكاء الإستراتيجي بتعدد وجهات النظر إلى مفهومه والتي يمكن تقديمها كالآتي:

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 138-139. بالتصرف.

² Maccoby, Michael: **Successful Leaders Employ strategic Intelligence**, , Research Thecnolgy Management, Vol44, No3, 2001, P.58

- تعريف (Kuhlman, et al, 1999): بأنه ابتكار لخريطة الطريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية¹؛
- وعرف (Brouad 2002): الذكاء الإستراتيجي على أنه "عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها"²؛
- بينما عرفه (عبد اللطيف، 2002): بأنه الوظيفة التي تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية الشركة والحصول على المصادر، والتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي بغية تحقيق الانتشار والفاعلية البعيدة الأمر، واكتساب الخبرة والحكمة العقلية³؛
- تعريف (النعمي 2008): الذكاء الإستراتيجي "يشكل أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التسيير من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل العقيدة"⁴؛
- تعريف (العزاوي 2008): الذكاء الإستراتيجي هو مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوصفون بـ: الرؤية المستقبلية (الإستشراف وتفكير النظم)، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة⁵؛

¹ نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 03، 2015، ص.1287.

² كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة الشلف، ص.92.

³ بن سالم آمال ومحبوب يمينة، دور اليقظة والذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، أيام 09 و 10 ماي، 2012

⁴ صلاح عبد القادر النعمي، المدير..القائد والمفكر الإستراتيجي -فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.172.

⁵ بشرى هاشم العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي -دراسة إختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص.16.

- تعريف (الطائي والخفاجي 2009): الذكاء الإستراتيجي "يمثل أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية"¹؛
- تعريف (جثير وآخرون 2013): هو ذلك الذكاء الذي يعتبر الحدس عنصراً أساسياً من عناصره ويتسم ب: العمق، شمولية الأهداف ومزاوجته بين الدراسات الإجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، لأنه أوسع في مكوناته²؛
- تعريف (الياسري و الشمري 2015): الذكاء الإستراتيجي هو الحجر الأساس للتفكير الإستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة³؛
- تعريف (أبو الغنم 2016): الذكاء الاستراتيجي هو قدرة المديرين على توظيف معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظمتهم، ويتمثل بالإستشراف، الرؤية، التفكير النظامي، الشراكة والحدس⁴.

نلاحظ من خلال سرد التعريفات السابقة أن هناك أربعة توجهات في تفسير مفهوم الذكاء الإستراتيجي وهي:

- التوجه الأول: الذكاء الاستراتيجي عبارة عن وظيفة مهمتها إيجاد حلول لجميع المشكلات التي تواجه المنظمات وإرشادها لأفضل السبل التي يمكن أن تتخذها لتحقيق أهدافها
- التوجه الثاني: يعتبر الذكاء الإستراتيجي كجزء من نظام الشخصية التي يتسم بها قادة المنظمات، والقيادة باستخدام الذكاء الاستراتيجي تتطلب دمج الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الشراكة، التحفيز، الرؤية) والفلسفة المشتركة والمعرفة العميقة مع بعضها البعض؛
- التوجه الثالث: يعتبر الذكاء الاستراتيجي كعملية أو أداة لجمع وتحليل المعلومات وتجهيزها لصناع القرار لتزويدهم بالمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

¹ محمد عبد حسين الطائي و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص.231

² سعدون حمود جثير و آخرون، مرجع سابق، ص. 373

³ أكرم محسن الياسري و أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الجزء السادس، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.253.

⁴ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد الثاني، العدد 05، 2016، ص.149

- التوجه الرابع: ظهور الذكاء الاستراتيجي على شكل تجميع هذه الفئات من الذكاء وإدارة المعرفة يحقق أفضل القرارات الإستراتيجية.

من خلال التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للذكاء الإستراتيجي باعتباره: ذكاء يتصف به القادة ممن تتوفر لديهم: الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة. ويرتكزون على نظام معلوماتي يمكنهم من استقصاء المعلومات وتحليلها ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المخرجات الناتجة في صناعة قرارات فاعلة، وصياغة الإستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء والفاعلية.

الفرع الثاني: أهمية الذكاء الإستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الإستراتيجي من خلال النقاط التالية¹:

- إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة مؤسساتهم من خلال التمتع بأتمتة مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛
- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)؛
- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة إستراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم،
- ربط المقدرات للمنظمات بالمقدرات التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات؛
- التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعاً، وتمثيلاً وهيكلية واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها؛
- الذكاء الإستراتيجي يؤهل المنظمات لأن تكون قادرة على الإبداع وصياغة إستراتيجيات مبتكرة²؛
- التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها³؛

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص 231-134 بتصرف

² جثير وآخرون، مرجع سابق، ص 373

³ خالد مصطفى عطا، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2015، ص.

ويوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي تخلق قيمة للزبون، وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة.

الفرع الثالث: أهداف الذكاء الإستراتيجي

يرمي الذكاء الإستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي حددها (Metayer) بالآتي¹:

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة، واتخاذ تدابير وقائية إزائها، وخلق أسس معرفية لأنشطة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية؛
- تمكين المنظمات من الإستجابة السريعة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها، فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الإستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت؛
- تشكيل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول لقرارات وسياسات إبداعية مثلى؛
- مراجعة الكثير من النقاط لإختيار البعض منها، وتمكين المنظمات من استغلالها في الأعمال الذكية؛
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها وجعل المنظمات تقيم تآلفات في مجال البحث والتطوير، واستباق إستراتيجيات المنافسين؛
- تقديم الأفكار الهادفة وتحويل الإبتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الإفتتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها؛
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس لحل المشكلات؛
- توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها.

¹ طيبي نادية، مرجع سابق، ص. 63-64

المطلب الثالث: المفاهيم ذات الصلة بالذكاء الإستراتيجي

من خلال ما سبق يتضح أن للذكاء الإستراتيجي معاني كثيرة متشعبة ومتداخلة فيما بينها، وأن أساليب تفكير محلليته مختلفة باختلاف توجهاتهم، كما تختلف الأهداف التي يسعى إلى بلوغها من منظمة إلى أخرى. لذلك لابد من التمييز بينه وبين بعض المصطلحات التي قد تتشابه معه أو تتقاطع معه في بعض الجزئيات وهي كالآتي:

الفرع الأول: التفكير الإستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي 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 التنفيذ.

ويمكن توضيح مفهوم التفكير الإستراتيجي من خلال النقاط التالية¹:

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

وفي ضوء النقاط آنفة الذكر، تظهر نقاط التلاقي بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في كونهما²:

- وسيلة تتيح للمنظمات مواجهة التغيرات التي تحيط بها؛
- دعم صناعة القرارات في المستويات العليا وبتفاؤلية عالية؛
- التوجه نحو المستقبل (التنبؤ بالمستقبل) والاستفادة من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر؛
- الاعتماد على القدرات الإنسانية وخاصة القدرات العقلية.

¹ ترغيني صبرينة، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص ص.81-82

² طيبي نادية، مرجع سابق، ص.45

الفرع الثاني: الذكاء التكتيكي

ذكاء محدد بدرجة كافية يمكن الإعتماد عليه لتشكيل الأساس للأعمال الفورية: وفي الواقع يشار إليه أحيانا بالذكاء العملياتي في حده الأدنى، ولا يركز على الحدس أو التنبؤ، يؤدي إلى الإسراع في تنفيذ العملية المخطط لها في المستوى التشغيلي، وشبه (Bernhardt) التمييز بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي بالتمييز بين الترتيب الاستراتيجي والفاعلية التشغيلية¹، ومن أبرز معالم التمييز:

- الذكاء التكتيكي يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح وسهولة، بينما يقوم الذكاء الاستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل ويفضي إلى إيجاد خطط للطوارئ؛
- الذكاء التكتيكي لا يعتمد على الحدس والتنبؤ، بينما يركز الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير على الحدس؛
- الذكاء الاستراتيجي يقود المنظمة إلى الاستشراف والرؤية المستقبلية والتخطيط للمستقبل، بينما يركز الذكاء التكتيكي على الأعمال الحالية؛
- الذكاء التكتيكي يتعامل باستهداف أفراد معينين، أما الذكاء الاستراتيجي يهتم بفحص المشاكل بطريقة توفر الفهم الكامل لطبيعة المشكلة (الموضوع)، حتى تستطيع المنظمة تطوير خطط شاملة لها، والذكاء الاستراتيجي يهتم بتحقيق تخطيط فعال عالي المستوى على المدى البعيد، بينما الذكاء التكتيكي بالمستويات التشغيلية.

وحدد (Sarffman, 2004) جوانب أخرى للتمييز بينهما²:

- الذكاء التكتيكي ذو تفصيلات واسعة ويقترن بمصدقية عالية إلى حد اتخاذ التدابير الفورية إزاء القضايا لذا يسمى بالذكاء العامل، يستخدم بسرعة لإنجاز أهداف محددة كي لا يفقد قيمته بإطلاع المنافسين على ما يوفره من معلومات، في حين يفتقر الذكاء الاستراتيجي إلى إطار محدد من التخصص في توجيه العمليات؛
- يعتمد الذكاء التكتيكي على (مصدر أو اثنين) في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ (إجراء، مجموعة إجراءات، قرار واحد)، في حين يعول الذكاء الاستراتيجي على مصادر متعددة في استقاء المعلومات التي توظف في اتخاذ قرارات وصياغة سياسات متعددة؛

¹ أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مرجع سابق ص ص. 362-363

² طيبي نادية، مرجع سابق، ص ص. 45-46

وإن الكثير من قادة المنظمات يطالبون بإرشادهم إلى الطريق الذي يجعل ذكائهم "أقل تكتيكية" و "أكثر إستراتيجية"، كي يرتقوا بعناصر (بعد النظر، الرؤية المستقبلية، الشراكة... الخ)¹.

الفرع الثالث: الذكاء التنافسي

يمكن القول أن الأصول الفكرية للذكاء التنافسي تعود إلى (Micheal Porter) عندما استخدم سنة 1970 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعة والمنافسين، وفي كتابهما من المعرفة إلى الذكاء: خلق الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم، تناول كل من (Rothberg and Erickson) مفهوم الذكاء التنافسي، من خلال التركيز على القول المأثور بأن "المعرفة تملك قيمة، والذكاء يملك قوة"، وأشارا بأن الذكاء التنافسي يوجد لك ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه، وناقشا كذلك فكرة توليد رأس المال التنافسي ومعرفة فيما إذا كانت المؤسسة على المسار الصحيح نحو عمل هذا من خلال القدرة على الإجابة على الأسئلة الثلاث التالية²:

- هل تعرف جميع ما تحتاج معرفته قبل إتخاذ أي قرار إستراتيجي؟
- هل تعرف أين يوجد ما تحتاج معرفته؟
- هل تعرف ماذا تعمل بالمعلومات حالما تجدها؟

أما فيما يتعلق بالذكاء التنافسي فقد وردت العديد من التعاريف لمفهوم الذكاء التنافسي، فقد عرفه (Tyson) بأنه "المعلومات عن الوضع التنافسي، والأداء، والقدرات والنوايا، والقوى الدافعة في السوق، والمعلومات حول منتجات وتكنولوجيا محددة"، بينما ينظر إليه (Farid) بأنه يمثل "قدرة المؤسسة على مراقبة نفسها والاتصال بفاعلية مع أجزائها الوظيفية المتنوعة"³.

وتبين الأدبيات أن الذكاء التنافسي ليس مجرد مراقبة المنافسين فقط، ولكنه يشمل مراقبة البيئة بشكل عام، ووفقاً لذلك فإن الذكاء التنافسي يشمل نواحي متعددة منها ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي، وذكاء السوق والذكاء التسويقي، والذكاء المالي، وذكاء المنتج وذكاء الزبون.

¹ صالح وآخرون، مرجع سابق، ص.148

² فواز حموي، محمد العبد الله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012، ص.890

³ منصورى إلهام، منصورى شيماء، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة ورقلة من وجهة نظر موظفيها، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص.198

يمكن تلخيص نقاط التلاقي بين الذكائين الاستراتيجي والتنافسي كما يلي¹:

- كلاهما يدعمان عملية صناعة القرارات في المنظمة؛
- تسخير أنشطة الذكاء التنافسي لخلق مستوى أساسي من الذكاء الاستراتيجي، لاسيما وأن انتشار خبراء ذكاء المنافسة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين قد قاد إلى ولادة الذكاء الاستراتيجي؛
- إن النظام الاستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية للذكاء التنافسي، كما ويعد من أبرز آليات الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات لدعم عملية صناعة القرار الاستراتيجي المنظمي؛
- توظيف الذكاء الاستراتيجي في تمكين المنظمات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم، وفي هذا الإطار يرى (Douglas Bernhardt) أن ذكاء المنافسة هو استخدام للذكاء الاستراتيجي في إرشاد المديرين التنفيذيين إلى سبل التعاون مع المنافسين الحاليين والمحتملين؛

ويرى (Bill 2002) أن الجوانب الرئيسية لالتقاء الذكاء التنافسي مع الذكاء الاستراتيجي، تتحدد في الآتي²:

- **القرارات والنشاطات الإستراتيجية:** ويساعد من خلالها قادة الأعمال في صناعة القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتخصيص الموارد، وتطوير المنتج وتحديد شركاء التحالفات وتقييمهم واختيارهم وإدارة العلاقة معهم؛
- **قضايا الإنذار المبكر:** تصمم لتفادي المفاجآت بصدد المنافسين وقراراتهم الإستراتيجية؛
- **وصف المشتركين (اللاعبين) الأساسيين:** يؤمن عرض قدرات المنافسين وتاريخهم، وإعداد تخمينات خاصة بهم وبنواياهم إزاء الزبائن الحاليين والمحتملين.

كما عبرت (Global Intelligence Alliance) عن الاختلافات بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي، أن الذكاء الاستراتيجي يركز بشكل أكبر على دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وله أفق زمني واسع ويركز على الماضي والحاضر والمستقبل، بينما يركز الذكاء التنافسي على الحقائق والأحداث التي حدثت في الماضي. كما أن الذكاء

¹ فلاق محمد، خرشي اسحاق، حدو سميرة أحلام، دور الذكاء التنافسي في إبراز البعد الاجتماعي للممارسات الاقتصادية "شركة جيزي للاتصالات نموذجاً"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر 2012

² عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي -دراسة تطبيقية على شركات الخطوط الجوية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص.26

التنافسي يركز على فهم المنافسة الحالية للمنظمة، ولكن الذكاء الاستراتيجي أوسع فهو يشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين، والذكاء الاستراتيجي موجه نحو المستقبل أكثر من الذكاء التنافسي.

الفرع الرابع: ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال ممارسة إدارية تتعلق بإيصال المعلومات الفاعلة وغير الفاعلة، على نحو فعال، وهو عملية جمع المعلومات عن المنافسين والأسواق والزبائن وتحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال، ويعد أيضا عملية لتحويل البيانات والمعلومات والمعارف إلى ذكاء ذو قيمة، وجعله قابلا للتطبيق ويتركز ذكاء الأعمال على الأعمال الظاهرية، كما يتيح استشفاف المعلومات وتحويلها إلى معرفة ومن ثم ذكاء يلائم بيئة الأعمال، واعتماد المعرفة الناتجة عن ذلك من قبل منظمات الأعمال.

تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يتفق مع ذكاء الأعمال في بعض النقاط ويختلف عنه في نقاط أخرى، إذ يلتقي الذكاء الاستراتيجي مع ذكاء الأعمال في جوانب تمثل بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صنع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية بما يمكن المنظمة من تجنب التهديدات واستباق الفرص وتوفير نظام مبكر للإنذار عن الأخطار المحتملة، فضلا عن أن الجمع بينهما يقود إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال بروزها في إطار ذكاء الأعمال الاستراتيجي¹. فالمنظمات الذكية التي تستخدم نظم ذكاء الأعمال لتعزيز أهدافها واستراتيجياتها تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والسوقية المستقبلية التي ستكون مؤثرة في أرباح تلك المنظمات، كما أنها تمتلك القدرة على التكيف والنمو في ظل الظروف الجديدة لتعزيز ثقافة الابتكار والتكيف ما جوانب الاختلاف فيما بينهم تتمثل بتركيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بكاملها وبما يتيح للمنظمة مجابهة القوى المحيطة بها كالزبائن والمنافسين، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات عن كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، فضلا عن تحسين ذكاء الأعمال لعملية صنع القرار التكتيكي أكثر من دعمه لصناعة القرار الاستراتيجي، وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والزبائن، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي دعما لكبار صنع القرار ذو الطابع الاستراتيجي.

¹ مقراش فوزية، مرجع سابق، ص.15

المبحث الثاني: الذكاء الإستراتيجي: الأدوار والخصائص وكيفية التطوير

بعد إستعراض مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وتطوره التاريخي، وأهميته للمنظمات، فإن المبحث الحالي يتناول الأدوار التي ينهض بها الذكاء الإستراتيجي، والتي لا شك أنها ستقود المنظمة إلى الإعتداد بهذا النمط من الذكاء كسلاح تنافسي يضمن لها الميزة التنافسية المستدامة، والتفوق على المنظمات المنافسة ثم تحقيق النجاح التنافسي التي تطمح إليه، كما ويناقش هذا المبحث خصائص القادة الأذكياء إستراتيجيا، وسبل تطوير الذكاء الإستراتيجي.

المطلب الأول: أدوار الذكاء الإستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي أهمية في تحضير القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل فيها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة. فقد يكون القائد فعالا في ظروف دون أخرى، فالذكاء الاستراتيجي يساعده على تخطي العقبات، كما أنه عبارة عن مجموعة قدرات منها: الاستشراف أو البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والتمكين. هذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنبا لجنب منسجمة مع فلسفة القائد وذكاءه الشخصي.

الفرع الأول: دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجحة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة.

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته، أشار رجل الأعمال (Hopwell) إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية "في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل إستراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى إستراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، الذكاء الإستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلا ونرى النتائج"¹.

وكما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات الاستراتيجية والبرامج والتشريعات ويمكنه فحص بيئة عمل الأنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه الأنظمة، و يوفر

¹ بشرى هاشم العزاوي، مرجع سابق، ص. 441.

فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور بالبيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدنا في وضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والاستعداد التام لأي تغير مفاجئ قد يحدث ، ويمكن للمنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية¹.

الفرع الثاني: دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوبه التحديات المحيطة بها ويساعد هذا الذكاء الأنظمة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيات الجديدة، وبهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء إستراتيجي فعالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها.

يرى (Gilad) في الذكاء الإستراتيجي الجزء اللامع من الأعمال الذكية، مركزا على دوره في الفهم الاستراتيجي للتحديات المحيطة بالصناعة وتوفيره آليات التعلم الاستراتيجي للتعامل معها. فضلا عن تفعيله القدرة التنافسية للمنظمة عبر تشخيص نقاط قوة وضعف المنافسين وصياغة الخطط الكفيلة بالتفوق عليهم².

أما (Kuhlmann) ركز على دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع واعتماد تقنياته المتطورة في تقييمها وإيجاد منهجيات جديدة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات وتكوين الرؤى بصددتها، وهذا ما يؤثر ثقل الدور الذي ينهض به في تصميم برامج البحث والإبداع في المنظمات ذات العلاقة وضمان تطبيقها بنجاح.

وعزز (Branhardt) الآراء السابقة بصدد دور الذكاء الاستراتيجي في جميع عناصر العملية الإستراتيجية، وفي تشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية وتطوير إستراتيجية المنظمة وكيف تزايدت أهمية هذا الدور حين وظفت التكنولوجيا أهمية المعلومات في توفير خدماته للمديرين التنفيذيين على المستوى العالي، لتمكينهم من إتمام صفقاتهم في الأعمال العالمية بجودة أعلى والتنبؤ بفرص وتهديدات البيئة العالمية، ثم تحليل أسواقها، كما توافر لهم رؤى جديدة عن البيئة والصناعة والأسواق.

¹ العبدلي ضرغام، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والإرتجال التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص.74

² أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص.153-154

جدول رقم (01-01): إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تطوير إستراتيجية المنظمة

النشاط الاستراتيجي	التحديات الإستراتيجية النموذجية	إسهامات الذكاء الاستراتيجي
حول القضايا الإستراتيجية القصيرة الأمد	نشاطات المنافسين غير المتوقعة والتي تهدد الميزة التنافسية الحالية للمنظمة، أو الفرص المحدودة المتاحة حالياً.	<ul style="list-style-type: none"> - الغوص على الأهداف الإستراتيجية للمنافسين؛ - توظيف الذكاء الفني ومخرجاته المحدودة الأهداف؛ - بحوث السوق والمجهزين.
التخطيط الاستراتيجي السنوي	الداخلين الجدد يتولون إعادة تعريف الصناعة، وإعادة تحديد أطر العلاقة بينها وبين الزبائن والمجهزين باعتماد نماذج أعمال غير تقليدية، ويهدد استمرارية التوجه الاستراتيجي الحالي للمنظمة.	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم ممارسات لوضع الخطط؛ - التنبؤ بالسوق؛ - توظيف ذكاء سلسلة القيمة؛ - البحث عن شراكات؛ - استكشاف هيكل (بنى) لقنوات الإبداع في المنظمة، وعن شراكات حديثة الظهور في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والانضمام إليها
ممارسات (نشاطات) الرؤى الإستراتيجية	التحديات الناتجة عن التغيرات الحالية أو المحتملة للتكنولوجيا، واقتصاديات الصناعة، تفضيلات الزبون، وتأثيراتها.	<ul style="list-style-type: none"> - وضع سيناريوهات التخطيط؛ - تطوير البدائل الإستراتيجية؛ - توظيف الذكاء التقني ذو النظرة المستقبلية في أي مجال من مجالات عمل المنظمة؛ - عداد خرائط التكنولوجيا (الاستعانة باستشارات العلماء والتقنيين الرفيعي المستوى).

المصدر: طيبي نادية دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية

سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018 ص. 61

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار ألدن تغلور المدير التنفيذي لشركة الرؤى الإستراتيجية، وهي شركة متخصصة في استشارات الذكاء الإستراتيجي "إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر¹، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث فهم بحاجة إلى رؤية في دافع المنافسين لإتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من تفادي التأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات

¹ العبدلي ضرغام، مرجع سابق، ص. 55-56

المحتملة على طبيعة أعمالهم ولتخذوا القرارات الإستراتيجية قبل الحدث التنافسي، وبعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات.

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين و فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية وفهم قدراتهم ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية¹.

الفرع الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي في دعم صناعة القرارات الإستراتيجية

يعد الأبرز بين الأدوار فهذا، الذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة للحكومات، المنظمات والجامعات في صناعة القرار، وفي التعامل مع القرارات التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة مع دعمه للقرارات الإستباقية، فضلا عن توجهه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات الاندماج، تقييم المنافسين وتبني التكنولوجيا الجديدة بعيدة الأمد. تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي بأن مفاهيمه تتجسد كونه أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الآخر من معادلة القوة التي تركز إليها المنظمات في عصر التكنولوجيا، هذا الذي يؤكد (Thams and Kim) بأن أهميته مستنبطة من كونه جزء من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال إشراكهم في صناعة القرارات².

حدد (Brouard) أهميته في دوره الواضح في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، كما يساعد في بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أكثر هيكلية وتنظيما ومن اعتماد المعلومات التكتيكية إلى الإستراتيجية وذات القيمة العليا المضافة، والاعتماد عليها كمورد مهم.

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، 234

² كنوش محمد، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للإتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017، ص.196

على الرغم من كل ما ذكر عن جوانب أهمية الذكاء الاستراتيجي، يواجه هذا النمط من الذكاء تحديات عديدة

حددها (Degenaro) في الجوانب الآتية¹:

(1) عدم تشخيص أغلب مجموعات الذكاء الاستراتيجي لتغيرات السوق على نحو استراتيجي، وذلك للأسباب التالية:

- قصور الاتصال بين عمليتي مراقبة التغيرات وصياغة الإستراتيجية؛
 - ضعف الأدوات المعتمدة في تحليل اتجاهات بيئة الأعمال؛
 - فشل الذكاء القياسي في تأشير الأهمية الإستراتيجية لتلك التغيرات، أو عدم امتلاك المنظمات لمؤشرات إستراتيجية عنها كما حصل في عدد من الشركات الرائدة؛
 - ضعف اعتماد قدرات الذكاء الاستراتيجي في بناء معايير لردم الفجوة بين أنشطة الرقابة والقضايا الإستراتيجية أولاً، لتقدير العلاقة الإستراتيجية للمعلومات بكل من أنشطة الرقابة، وتحليل الفرص والتهديدات البيئية ثانياً، فضلاً عن ضعف إيصال النتائج والتحليلات على صناع القرار؛
 - فقدان المديرين التنفيذيين للرؤية الشاملة (ضبابية رؤيتهم) بسبب التقنيات المفككة لصناعة القرار.
- (2) عدم تفعيل دور المساهمين المحتملين (العاملين في مختلف مستوياتهم، الحلفاء والشركاء والخبراء الخارجيين) في جهود الذكاء الاستراتيجي، ذلك لأن أغلب الشركات لا تتصل بهم بشكل منهجي، ولا تعدهم مصادر للذكاء على الرغم من امتلاكهم معلومات قيمة، كما لا تدرك أهميتهم لأولوياتهم الإستراتيجية، فضلاً عن أن بعض هؤلاء المساهمين لا يدركون قيمة ما يمتلكه من معلومات؛
- (3) ضعف تطوير صناعة القرارات لمنظورات جديدة بصدد القضايا الإستراتيجية وإخفاقهم في تفسير معطيات الذكاء، على خلفية هيمنة المديرين والمشاركين الداخليين على منتديات الذكاء الاستراتيجي التي تركز لمناقشة تلك القضايا، وتجاهل رؤى الخبراء الخارجيين المشاركين فيها بما يجعلها منتديات ضيقة الأفق ومعزولة عن تغيرات عالم الأسواق والأعمال، ويجعل القرارات الإستراتيجية الناتجة عنها تجسد الرؤى الداخلية ولا تجسد وجهات النظر المختلفة للمشاركين في صناعتها؛

¹ طيبي نادية، مرجع سابق، ص. 62-63

الفرع الرابع: دور القائد في ترسخ السمات القيادية

للذكاء الاستراتيجي أهمية في تحضير القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل فيها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة. فقد يكون القائد فعالا في ظروف دون أخرى، فالذكاء الاستراتيجي يساعده على تخطي العقبات، كما أنه عبارة عن مجموعة قدرات منها: الاستشراف أو البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والتمكين. هذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنباً لجنب منسجمة مع فلسفة القائد وذكاءه الشخصي.

المطلب الثاني: خصائص القادة الأذكياء إستراتيجيا

من المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قدمه (Koestenbaum) في نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية، وفي هذا النموذج الذي يطلق من مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة الإستراتيجية في أربع خصائص ومكونات هي¹:

- 1) الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر حدة؛
- 2) الحقيقة (الواقعية): أن يكون القائد واقعا ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبني الأمانى وليس الوقائع؛
- 3) الأخلاقيات: أن يكون القائد أخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية؛
- 4) الشجاعة: أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية ويلتم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل فالقيادة الإستراتيجية في ظروف البيئة التنافسية سريعة التغير وحيث المنافسون يأتون من كل البيئات بقدرات وأساليب جديدة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الأحيان، فإن الذكاء القيادي أو ذكاء القيادة الإستراتيجية هو الخاصية الأكثر أهمية والتي تقوم عليها الخصائص الأخرى للقيادة الإستراتيجية.

إن القيادة الإستراتيجية هي رؤية أولا وليس برنامجا، هي تفكير استراتيجي وليس تخطيطا استراتيجيا أو تكتيكا مهما كان أفقه وأمدته، وهي حدس قيادي وليس معلومات إستراتيجية، وهي ذكاء أعمال وليس ذكاء وظيفة، وهي أخيرا حس البقاء والنمو بالعلاقة مع المنافسين وليس حس الأنظمة والقواعد للتعامل مع المرؤوسين، حقيقي

¹ نجم عبود نجم، محمد عبد العالي النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي

عشر حول ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-24 أبريل 2012، ص.80

وهذا يفسر أن البعض اعتبر القيادة من الأصول اللاملموسة للمنظمة والاستثمار في القيادة كقوة إستراتيجية من تنافسية.

إن الذكاء القيادي هو القدرة المركبة التي تميز الإدارة المتكيفة بفاعلية والتحولية والموقفية في بيئة سريعة التغير، وهو القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة في الظروف الهادئة أو ظروف التحدي.

ويمكن تحديد بعض الخصائص للذكاء القيادي كآلي¹:

- أنه ذكاء متعدد ومركب: لأن الأعمال هي مزيج من كل الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من سمات وقدرات وعواطف، غلى جانب البيئات والموارد والمنافسين، من أجل ذلك كله فإن القيادة تتسم بالتعدد والتنوع في ذكاءها القيادي الذي هو ذكاء مادي/حسابي، ذكاء إنساني/عاطفي وذكاء اجتماعي/جماعي؛
- إنه ذكاء متجاوز: لأن الذكاء قدرة متميزة فإنه يتخطى تجلياته وحالاته السابقة فكأنه في كل مرة يواجه مشكلة أو تحدي في بيئة الأعمال الزاخرة بالجديد من الظروف والمنافسين وتحدياتهم، عليه أن يقدم الحلول الملائمة الجديدة باستمرار. ففي بيئة الأعمال اليوم حيث المؤكد الوحيد هو التغير، فإن القادة لا ينزلون لسوقهم التنافسي مرتين، وإنما في كل مرة بمفهوم أو طريقة أو تحد جديد؛
- إنه ذكاء تنافسي: إن الذكاء القيادي هو ذكاء تنافسي مبادر أولاً ولا يقف عند الاستجابة ومعالجة المشكلات والتحديات التي يفرضها المنافسون. لهذا هو ذكاء يبادر في إيجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم وطرق غير مألوفة؛
- إنه ذكاء إنشاء القيمة للمنظمة: لما يحقق لها مفهوم رأس المال القيادي بما يجعل القيادة أصلاً غير ملموس من الأصول الغير ملموسة التي تزايدت أهميتها في اقتصاد المعرفة وأصبحت تساهم بالقسم الأكبر من قيمة المنظمة.
- لهذا كله فن القيادة الذكية والفعالة لا تحصل على إنجازاتها من قوة المنظمة المالية ولا من سمعتها السابقة ولا من أخطاء منافسيها، وإنما هي أولاً وقبل كل شيء مولدة الفرص الجديدة وصانعة قواعد اللعبة الجديدة ومنشئة الميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة تحديات المنافسين وبما توجد للمنافسين من تحديات تمكنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات.

¹ نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، مرجع سابق، ص. 83

- اعترافا بحقيقة كون الذكاء إحدى سمات القادة، ميّز علماء النفس مثل: Daniel Golman, Robert Stenberg, Haward Gardner خلال العقد المنصرم بين نوعين من الذكاء يوسم بهما القادة الناجحون، وقد حدد هذين النوعين كالآتي¹:
- **الذكاء الشعوري**: يبرز حين يزداد تركيز القادة على الجانب الإنساني، ويعبر عن القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الآخرين، والتمييز بينهما، وتوظيف نتائج التمييز كمرشد للتفكير والأعمال والسلوكيات، أو القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها أو استيعابها بالتفكير وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين؛
 - **الذكاء الإستراتيجي**: يتسم به القادة الناجحون ممن يعملون في مجال التكنولوجيا، مع نقص كبير في الذكاء العاطفي لديهم.
- تعكس القيادة أهمية قوة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين، حيث تبرز وتتطور هذه القوة لدى القائد الذي يتميز بامتلاكه للرصيد المناسب من الذكاء العاطفي، ومن أبرز قوة التأثير التي تعكس مستوى الذكاء العاطفي الذي يوجه نشاط عمل القائد نذكر منها:
- **قوة الخبرة والتجربة**: تستند هذه القوة على ذكاء القائد في توظيف الرصيد المتاح لديه من المهارات والمعارف المتخصصة في مجال وظيفته، وعلى حكمته في إقناع المرؤوسين بجودة الأفكار التي يتمتع بها ويمدى حاجتهم الدائمة للانصياع إلى أوامره؛
 - **قوة المعلومات**: يتمثل أساس هذه القوة على ما يمتلكه القائد من معلومات وبيانات وإحصائيات تمثل برأي الآخرين أهمية كبيرة بالنسبة لهم مما يجعل ذلك أساسا قويا للتأثير في سلوكهم؛
 - **قوة الإرتباط والجذب**: أساس هذه القوة الصفات الشخصية للقائد التي تجذب الطرف الآخر وتربطه ارتباطا وثيقا إلى درجة الاندماج التام القائم على الإعجاب والاحترام الشديدين؛
 - **قوة الصلابة الإجتماعية**: يتمثل أساس هذه القوة في صلوات القائد وعلاقاته الاجتماعية بأفراد مهيمنين ومؤثرين، لهم تأثيرهم ومكانتهم وأهميتهم داخل أو خارج المنظمة التي يعملون فيها.
- ذكر (Maccoby) أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظّمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلّى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص. 149-150

- القدرة على التخيل والتصور؛
 - القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل؛
 - يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى؛
 - القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة لتلبية احتياجات الزبائن؛
 - القدرة على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة؛
 - القدرة على التفكير استراتيجيا ووضع الخطط والإستراتيجيات.
- يرى (Maccoby) أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة، وقد حدد ماكوبي صفات القادة الأذكياء إستراتيجيا كما يلي¹:
- يفكرون إستراتيجيا، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات؛
 - لديهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
 - يخلقون شركات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى؛
 - لديهم القدرة على التصور.
- كما أن هؤلاء القادة يوسمون أيضا بـ²:
- أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسهم ويفعلون ما يقولون، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويجفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلا عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الاستراتيجي في هذا المجال؛
 - أنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة؛
 - التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الإبداع.

¹ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص. 37 بتصرف

² أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007، ص. 18.

وإلى جانب ما ذكرنا، فإن هذا النمط من الذكاء يجعل القائد الذي يوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارات الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، مع عجرفة فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به، إلى جانب تمتعهم بالذكاء الشعوري مع الذكاء الاستراتيجي، من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا ما يثير الرغبة في العمل، ويعزز دور ذكائهم الاستراتيجي في السير بمنظمتهم نحو النجاح الاستراتيجي.

المطلب الثالث: تطوير الذكاء الإستراتيجي

إنه لأمر هام أن يفهم المدراء التنفيذيون ليس فقط الدور الاستراتيجي الذي يستطيع الذكاء الاستراتيجي أن يلعبه لتحقيق النجاح في المستقبل ولكن أيضا الاستمرار في البحث عن طريق لتحسين نهج الذكاء الاستراتيجي. وبعض الأسئلة التي يجب أن تسأل هي: كيف نجمع وندير ونعالج ونستخدم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ وهل نستطيع توقع الاتجاهات والفرص والاستجابة لها لضمان النجاح في المستقبل وتجنب المواقف الكارثية؟ وهل نستطيع أن نتكيف بسرعة كافية بيئة تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر؟ وهل يوجد لدينا ثقافة لتشجيع الموظفين على إقتسام وإدارة المعلومات واستخدامها لاتخاذ القرارات الصائبة؟

إن عملية تطوير الذكاء الاستراتيجي ليست سهلة، والكثير من الأفراد يسعون إلى تطوير ذكائهم الاستراتيجي، فهم يجمعون بين الموهبة الفطرية عندهم مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الأولية لديهم، وهناك عدة مبادئ لتطوير الذكاء الاستراتيجي وهي¹:

1) إن عناصر الذكاء الاستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج أن يتم التعامل معها ككل، فهي مترابطة معا ولا يمكن أن تنفصل، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الاستراتيجيات، وتحقيق الإبداع الاستراتيجي حيث يعمل قادة المنظمة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل، وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة؛

2) تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة، والتحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة، ثم تنفيذ ورش عمل وحلقات مناقشة وحوارات لمناقشة هذه التحديات وإيجاد الحلول الملائمة لها، وهذه النقاشات تساعد في تطوير

¹ سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص.38.

الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء، وتساعدهم في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة مهما كانت درجة تعقيدها.

كما أن هناك بعض النقاط التي يجب على المدراء تذكرها عند تطوير الذكاء الاستراتيجي:

- 1) معالجة تدفق المعلومات والمعرفة في المنظمة، وعليهم أن يطوروا خطوط إرشادية ولغة مشتركة تساعد الموظفين في عملية جمع المعلومات والحفاظ عليها وتبادلها واستخدامها، وكذلك يجب أن يفهم المدراء جيدا العمل وماهي المعلومات المطلوبة لأداء العمل بفاعلية؛
- 2) التركيز على سلوك الأفراد والعمليات في المنظمة، ومساعدة الموظفين على معرفة طريقة استخدام التكنولوجيا بفاعلية وكيف ولماذا سوف يصبح استخدام الموظفين لها أكثر أهمية؛
- 3) بناء مشاريع مراقبة ونظام للحوافز لمكافحة وتشجيع الموظفين؛
- 4) السعي إلى إستخدام المعلومات بشكل منظم كسلاح تنافسي.

وفي نهاية الأمر فإن إدارة الذكاء الاستراتيجي بنجاح تبدأ بقدررة المنظمة على إستخدام المعلومات والمعرفة بفاعلية والمتعلقة بالزبائن والمنتجات والخدمات والعمليات والأمور المالية والأسواق واتجاهات التأثير على أداء العمل في المستقبل، وتشجيع الموظفين على الإحساس بالتغيير ومحاولة تحديد كيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير في العمل وبيئة المنظمة، والاستخدام الجيد للمعلومات لإتخاذ القرارات الصائبة.

المبحث الثالث: إطار عمل الذكاء الإستراتيجي ومناهجه

بعد إستعراض أدوار وخصائص القادة المتميزون بالذكاء الإستراتيجي وكيفية تطوير الذكاء الإستراتيجي، نناقش في هذا المبحث يناقش هذا المبحث مميزات الذكاء الاستراتيجي ودوره في تفعيل نشاط رجال الأعمال

المطلب الأول: مميزات الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل نشاط رجل الأعمال

لتوضيح أهم مميزات الذكاء الإستراتيجي سيتم دراسة الأسس التي يركز عليها هذا المتغير، درجة الصعوبة أو التعقيد التي تعتبر سمة ملازمة لهذا الذكاء، توضيح مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها محلل الذكاء الإستراتيجي، كما يتم إبراز الدور الذي يؤديه هذا المتغير في تفعيل نشاط رجل الأعمال.

الفرع الأول: أسس الذكاء الإستراتيجي

صمم الذكاء الاستراتيجي ليوفر لكبار صناع القرار الصورة الواضحة والكبيرة والتنبؤات التي يحتاجونها من أجل التخطيط للمستقبل. كما أن نشاط الذكاء الإستراتيجي يقدم لمتخذي القرار في الوقت المناسب معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لغرض واضح هو دعم تطوير الإستراتيجية. يمكن التمييز بين ثلاثة أسس للذكاء الإستراتيجي وهي¹:

- 1) يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي قدرات متخذي القرارات باعتبارهم استراتيجيين. كما يجب أن تكون أنشطة منسقي الذكاء الإستراتيجي تتماشى مع الأنشطة الإستراتيجية المختلفة بحيث تتكيف بحوثهم وتحليلاتهم لتلائم احتياجات المشاركين في صنع الإستراتيجية؛
- 2) يجب على الذكاء الاستراتيجي رصد وتحليل القضايا التي تم الإستراتيجية. كما أن إستراتيجية المنظمة تتعلق أساسا بنتائج التغيرات غير المتوقعة في المدى الطويل، الذكاء الإستراتيجي يتبع مجموعة واسعة من المؤشرات، مع التركيز الشديد على تحديد التغيرات التي تؤدي إلى تحولات كبيرة في المستقبل؛
- 3) يجب أن ينسق الذكاء الإستراتيجي مع قيادة المنظمة، فوظائف المنظمة المركزة على تنسيق تحليل وتفسير المعلومات المرتبطة بالإستراتيجية تعد مهمة وحيوية لصناع القرار على مستوى القيادة.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 17

الفرع الثاني: صعوبة الذكاء الإستراتيجي

توجد عدة أسباب جعلت امتلاك الذكاء الإستراتيجي واستخدامه بكفاءة وفعالية من الأمور الصعبة، ومن أهمها ما يلي¹:

- 1) كثرة تدفق المعلومات الخاصة بمحيط المنظمة، فهذا الأخير على درجة عالية من تعقيد هياكله، بالإضافة إلى عدم استقراره؛
- 2) تعقد عملية الاتصال التي يحتاجها الذكاء الإستراتيجي، فزيادة حجم المعلومات أدى إلى تعقيد شبكات الاتصال، مما نتج عنه التأخير في وصول المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المحدد؛
- 3) من الصعب على المنظمة القيام بالتحديد المسبق أو التنبؤ بنمو وتطور البيئة، مما يزيد من صعوبة الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالتغيرات الناتجة عن هذا النمو في الوقت المناسب؛
- 4) تعقد البيئة وسرعة تغيرها يستوجب عدم الاعتماد على إستراتيجية واحدة وعدم الاستجابة للمتغيرات البيئية بنفس الأسلوب وهذا ما يزيد من تعقيد استخدام الذكاء الإستراتيجي؛
- 5) التحكم في التغيرات البيئية يتطلب إستراتيجيات تسرع استجابة المنظمة، وكذلك تسمح لها بفهم التحولات الواقعة على نطاق واسع وبطريقة أكثر عمقا، وهذا يحتاج طرق مناسبة لرصد وتفسير وفهم كل التأثيرات الناتجة عن التغيرات، مما يشجع استخدام أساليب ومصادر معلومات متعددة وهذا سيؤدي إلى زيادة تعقيد الذكاء الإستراتيجي.

يعد الذكاء الإستراتيجي من أصعب المتغيرات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك أن هذا النوع من الذكاء يستخدم على المستوى الإستراتيجي، وهذا الأخير يعتبر حساس بالنسبة للمنظمة فأى خطأ في استخدامه ينتج عنه نتائج سلبية قد تكلف المنظمة الكثير.

الفرع الثالث: صفات محلل الذكاء الإستراتيجي

توصل (Selth and Wesley 2008) أنه توجد مجموعة من الصفات على محلل الذكاء الإستراتيجي أن يتحلى بها من بينها ما يلي²:

¹ نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، مرجع سابق، ص 85-86

² سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص 28-29 بتصرف

- 1) **المهارات الفكرية:** إذ يجب على المحلل امتلاك مجموعة واسعة من المهارات الفكرية. إذ يجب تجاوز بساطة وضوح التفكير والتعبير، وتشمل القدرة على استنباط وفهم الحجج المعقدة، الحكم على وجهات نظر المنافسة ومزاياها واستخلاص استنتاجات حكيمة استنادا إلى الأدلة المتاحة؛
- 2) **الخبرات الشخصية:** فعلى محلل الذكاء الاستراتيجي أن يتحلى ببعض الخبرات الشخصية والتي تعتبر مفيدة أيضا، فعلى سبيل المثال إتقان عدة لغات يساعد على تفسير الوثائق، كما أن قدرات التحكم في تكنولوجيا المعلومات وأساليب البحث على شبكة الانترنت يساعد على تحليل معلومات الذكاء الاستراتيجي والاستفادة من أنواع مختلفة من المعرفة والخبرة العملية في هذا المجال، بعبارة أخرى فإن محلي الذكاء الإستراتيجي بحاجة إلى مهارات بحثية رفيعة المستوى والقدرة على استغلال قواعد البيانات الالكترونية وهذا لا يعني إهمال أهمية مصادر المعلومات المطبوعة؛
- 3) **القدرة على إستغلال المعلومات بسرعة:** على المحلل أن يكون لديه القدرة على القراءة وسرعة امتصاص كميات كبيرة من المعلومات، في حين يغربل المواد غير اللائقة أو الهامشية، حتى يتمكن من تحديد ما هو مفيد، وفهم ما هو مهم والرد على ما هو عاجل؛
- 4) **القدرة على استيعاب التغيرات البيئية:** المحللون بحاجة إلى القدرة على الاعتراف بالتطورات الحرجة عند وقوعها، وتحديد الاتجاهات المهمة الناشئة، وبناء نماذج مفاهيمية للقضايا المدروسة؛
- 5) **القدرة على التواصل:** يحتاج محلل الذكاء الإستراتيجي إلى القدرة على التواصل بوضوح وبإيجاز، يجيد الاتصال الشفوي والكتابي على حد سواء، حتى يتمكنوا من نقل وتوزيع نتائج التحليل التي قاموا بها بالطرق التي تناسب احتياجات مستخدمي هذه المعلومات؛
- 6) **القدرة على الإبداع واستقصاء الحقائق:** فإن أفضل المحللين هم الذين يتمتعون بالمفاهيم والأفكار والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لفهم القضايا، فالمحلل الجيد أيضا هو الذي يشكك في طبيعة المعرفة والآراء الواردة للوصول إلى الحقيقة¹.

مما سبق يمكن القول أن محلل الذكاء الإستراتيجي يجب أن يتحلى بجملة من المهارات والقدرات، فمهما امتلكت المنظمة مستويات عالية من الذكاء الإستراتيجي فهي في المقابل تحتاج لشخص قادر على تحليله والاستفادة منه بطريقة جيدة، فتوفر المعلومات بدون معرفة طرق توظيفها يعتبر تكلفة دون عائد.

¹ محمد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص. 231.

الفرع الرابع: دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل نشاط رجل الأعمال

يؤكد (Powell and Bradford 2000) فهم البيئة أمر حيوي لاستهداف موارد الذكاء وتحليل الناتج الخام. فإنه حتى وإن كان مستوى نتاج الذكاء منخفض لكن ضمن مستوى أعلى من فهم البيئة، فإن هذا قد يؤدي إلى المساهمة في إنتاج الذكاء على مستوى أعلى. ولا تقتصر مزايا السياق التحليلي على عملية التحليل وحدها، ولكن على مدى حساسية المؤشرات والتحذيرات التي تنذر بتغيير المنافس سياسته والتي تسمح أيضا باستحواذ الموارد المحدودة بطريقة أكثر فعالية. ففهم البيئة يسمح بوعي أكبر للمؤشرات وإمكانية الحصول على أي بيانات حتى وإن كانت من نقطة معزولة من هذه البيئة¹.

ويضاف (Powell and Bradford 2000) أن الذكاء الإستراتيجي يزود متخذي القرار بمعلومات تساهم في تحسين الفهم الإستراتيجي للبيئة، كما يدعم استخدام نظرية تخصيص الموارد إذ تؤخذ بعين الاعتبار المعلومات التي يوفرها هذا الذكاء. فالذكاء الإستراتيجي يسمح للمنظمة باستخدام مقاييس الكفاءة النسبية بمقارنة ما تملكه من موارد مع ما يملكه منافسوها، كما تقارن بين قدراتها وقدرات منافسيها لتختار استراتيجيات نمو ملائمة وعلى أسس سليمة. فأكثر استخدامات الذكاء الإستراتيجي تتم في المستوى الأعلى للمنظمة وأثناء بناء الإستراتيجيات².

علاوة على ذلك فامتلاك الذكاء لنظام ديناميكي بجودة عالية يسمح بتزويد كل من المهنيين المكتسبين الذكاء ومستويات السياسة العامة للمنظمة لغة مشتركة. كما أن رسم وإنشاء جيل جديد من الأنظمة تنتج التقارب بين وجهات نظر واضعي السياسات ومكتسبي الذكاء، وهذا شيء مرغوب فيه. كما أن عملية وضع سياق معين تقدم للموظفين بيانات أكثر دقة وكفاءة كما تزيد من وعيهم بأهمية الذكاء والآثار الإيجابية المترتبة عنه، إذ يؤدي في الكثير من الأحيان إلى نتائج أكثر وضوحا. كما أن للذكاء التأثير المباشر والكبير على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. بالإضافة إلى أن لهذا النوع من الذكاء التأثير غير المباشر على السياسات، لكن التطبيق المباشر له يتمثل في الكشف عن تغييرات سياسات المنافسين. زيادة على هذا فإن الذكاء ليس وظيفته تعزيز الذكاء التنافسي للمنظمة ولكن أيضا تحسين عملية توليد السياسة. وتزداد أهمية فعالية واستمرارية هذا الذكاء في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة.

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص. 145

² محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 34

المطلب الثاني: عملية الذكاء الإستراتيجي ومناهج دراسته

لشرح الذكاء الإستراتيجي باعتباره عملية، سيتم التعرف أولاً على مكوناته، وأهم مراحلها، بالإضافة إلى التطرق لمختلف المناهج التي درس الذكاء الإستراتيجي من خلالها.

الفرع الأول: مكونات الذكاء الإستراتيجي

كما هو الحال بالنسبة لأي مهنة تتضمن الضبط والتحديد، كذلك الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر متعدد الأوجه، حيث ينطوي هذا الذكاء على النشاط، المعرفة، والتنظيم، إذ لا يجب الخلط بين الذكاء وبحوث السوق، كما أنه لا يجب اعتبار المعلومات التي يوفرها هذا الذكاء عبارة عن خدمة في حد ذاتها فهي وسيلة فقط لتحقيق أهداف المنظمة. بل إن المعلومات الإستراتيجية تشكل جنباً إلى جنب مع مكافحة التجسس والانضباط خط الدفاع الأول للمنظمة لمواجهة التهديدات لعملياتها، خططها وطموحاتها الإستراتيجية وسوف نتطرق لكل عنصر على حدا:

1) **النشاط:** نشاط الذكاء ينطوي على عملية دفع المستخدم إلى التوجه لكافة مصادر المعلومات عن المنافس، الصناعة والسوق، فهذه المعلومات هي التي تشكل الأمن التنظيمي للمنظمة. فمثلاً فيما يخص المنافس فالمعلومات تتكون من نوايا المنافس، الأداء، وكذلك نقاط القوة والضعف، ويتطلب جمع هذه المعلومات تحليلها وتوفيرها لمتخذ القرار، فالذكاء يمكن فهمه واستيعابه من خلال ما يعرف بـ "دورة الذكاء"، فإن نموذج هذه الدورة يتكون من خمس مراحل كما يلي¹:

- ✓ التخطيط والتوجيه: حيث يتم وضع احتياجات متخذي القرارات من الذكاء؛
- ✓ جمع البيانات: جمع البيانات والمعلومات من كل المصادر المتاحة ومتى انتهت هذه العملية فإنه تم إنتاج معلومات إستخبارية أو معلومات الذكاء؛
- ✓ المعالجة والاستغلال: يتم تحويل البيانات الخام، معالجتها، أي بعبارة أخرى وضعها في الشكل المناسب لعملية الذكاء؛

¹ مصنوعة أحمد، أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة ف منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012

✓ التحليل والإنتاج: يتم التكامل بين تحليل وتقييم جميع المعلومات المتاحة وإعداد منتجات الذكاء المختلفة؛

✓ النشر: أي تسليم منتجات الذكاء إلى المستخدمين المحددين مسبقا.

(2) المعرفة: معرفة الذكاء تشير إلى المنتجات النهائية لعملية الذكاء. وتنقسم منتجات الذكاء الإستراتيجي عموما إلى خمس فئات وهي:

✓ الحالية: وهي المؤشرات حول التطورات الجديدة في الوقت المناسب والتي من المرجح أن يكون لها تأثير كبير على السلطة التنفيذية لصنع القرار؛

✓ التقديرية: حاسمة، تتمثل في تحليلات والأحكام المتعلقة بأهم المواضيع المهمة للإدارة العليا؛

✓ التحذير: تحديد التطورات والتهديدات والمرجح أساسا أن يكون لها تأثير مباشر وسليبي على الأمن التنظيمي، الإستراتيجيات والسياسات؛

✓ البحوث: تتعلق بالمنافسين على المدى المتوسط والمدى البعيد وغيرها من القضايا الرئيسية التي لها دور مهم؛

✓ العلمية والتقنية: معلومات وتحليلات عن التطورات العلمية والتقنية للمنافسين.

(3) التنظيم: الذكاء أيضا هو تنظيم، فهو نظام رسمي للمنظمة. فقبل 20 عام أشار Porter أن تجميع البيانات لتحليل متطور عن المنافس يتطلب ربما أكثر من عمل شاق ولكي يكون فعال، فإن هناك الحاجة لآلية منظمة (نوعا من نظام ذكاء المنافس) لضمان كفاءة العملية.

الفرع الثاني: مراحل الذكاء الإستراتيجي

أكد (Li, Shue, and Lee 2008) أن مجموعة Tomas هي شركة استشارات للذكاء الإستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية وضعت ست مراحل للذكاء الاستراتيجي: التخطيط والتوجيه، جمع البيانات، معالجة المعلومات وتخزينها، تحليلها وإنتاجها، النشر والتوزيع، واستخدام الذكاء واتخاذ القرار، وحددت هذه الشركة ميزتين رئيسيتين للذكاء الاستراتيجي، وهما¹:

¹ سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص ص. 47-48

1) الميزة الأولى في هذه العملية هي التركيز على الاحتياجات، ويقصد بالاحتياجات التعبيرات البديلة للأهداف التجارية؛

2) أما الميزة الثانية فهي مرتبطة بمرحلة النشر حيث يتم التركيز على تفسير نتائج التحليل من حيث سياقات العمل، بحيث يمكن الكشف عن أفكار المعرفة. إن المعرفة المكتشفة يجب ترجمتها إلى سياسات عمل واضحة ومفهومة كما ينبغي توزيعها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتنتشر على مجموعة واسعة من مستويات الإدارة وتوضع محل التنفيذ.

بينما شركة فنلندية دولية متخصصة في تقديم خدمات الذكاء وتقديم المعلومات عن المنافسة والمنتجات فقامت باقتراح عملية الذكاء على شكل ثماني مراحل: تحليل الاحتياجات، الرصد والمتابعة، جمع المعلومات الهيكلية والحذف، التحليل، الاتصال، التخزين، الاستعمال والتغذية العكسية. تؤكد هذه العملية على وجه الخصوص على أهمية مراقبة ورصد مصادر المعلومات الممكنة، بحيث يمكن تحديد مصادر البيانات الصحيحة للكشف عن المعرفة الحقيقية للحاجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. كما يتم التركيز على معالجة البيانات من بيانات خام إلى بيانات مهيكلة ويتم حذف والتخلص أو القضاء على المعلومات التي تهدد صحة وسلامة البيانات حتى يتم إجراء تحليل والوصول إلى نتائج بدون الاعتماد على الأساليب الاحصائية.

حتى وإن اختلف الباحثون في تحديد وتقسيم مراحل الذكاء الإستراتيجي فهم يتفقون في أنه عملية متواصلة لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات عن البيئة الإستراتيجية للمنظمة، والهدف الرئيسي من استخدام هذا الذكاء هو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

الفرع الثالث: مناهج الذكاء الاستراتيجي

منذ أكثر من خمسين عاما تناولت الدراسات الأكاديمية الذكاء الذي يلعب حاليا دورا محوريا في عملية صنع القرار في كل من القطاعين الخاص والعام على حد سواء وسيتم توضيح الذكاء الاستراتيجي حسب عدة مناهج نذكرها فيما يلي¹:

1) **المنهج الإبداعي**: أكد (Coyne and Bell 2011) يمكن استخدام منهج إبداعي خاص لوضع نظرية الذكاء الإستراتيجي. هذا المنهج ينطوي على مجموعة من المقترحات من خلال اكتشاف الذكاء الإستراتيجي مع

¹ نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، مرجع سابق، ص. 89

التركيز على التحليل التاريخي بشكل خاص باستخدام دورة الذكاء كإطار تنظيمي. هذا المنهج يستخدم في تطوير المقترحات وتحديد التناقضات لتعيين النطاق النظري الذي تكون به نظرية الذكاء ناجحة. في المقابل يمكن القول أن المنهج التاريخي أصبح لا يتعامل بما فيه من الكفاية به بسبب التغيرات السريعة في البيئة، فالمنهج الناجح هو الذي يكشف القضايا التي يمكن للنظرية مناقشتها وكذلك يتم التركيز الحالي على مخرجات عملية الذكاء؛

(2) المنهج الإرشادي: بينما (Kuosa 2010) فتوصل إلى أن الذكاء الإستراتيجي يعتمد على نمط الإدارة حيث يعتبر هذا المنهج الذي يستند إلى البيانات التجريبية والهياكل الرسمية أكثر استخداما في مجال الذكاء الإستراتيجي، وفي الوقت نفسه يمكن أن ينظر إليه على أنه منهج إرشادي. وحسب هذا المنهج يمكن التمييز بين ثلاث فئات أساسية موجودة. الفئة الأولى هي الحسابات التجريبية وهي أمر شائع خاصة في مجال المنظمات الاستشارية. أما الثانية فهي النظرية التي تثبت عن طريق الملاحظات وهذا أكثر شيوعا في بحوث العلوم الطبيعية. بينما الفئة الثالثة فتتمثل في الجمع الحقيقي، ويمكن اعتبارها بحوث مشتركة خاصة إذا كانت في البحوث النوعية والسرد. فالنمط يختلف حسب منهج التفكير وطرق استخدامها خصوصا لفهم الواقع؛

(3) المنهج المتعدد الجوانب: إذا كان الهدف من الاعتماد على عملية الذكاء الإستراتيجي هو مساعدة المنظمة على رسم رؤية شاملة لظاهرة معقدة، أو إذا كانت العملية هي محاولات لوضع إستراتيجية فعالة للتأثير على هذه القضايا، فإنه على المنظمة ألا تعتمد على إستراتيجية واحدة أو أسلوب واحد. إذ يجب أن تهدف إلى استخدام منهج متعدد الجوانب، والذي يتضمن استراتيجيات وأساليب مختلفة لجوانب متعددة الجوانب من هذه القضية. وينبغي فهم القضية على أنها أمر يتطور باستمرار، حي، تجدد نفسها وبشكل مستمر. إن نمط الإدارة يساعد على الحصول على نظرة مادية للظواهر المعقدة، إذ ينبغي ملاحظة أن العمليات المعقدة حيوية تخضع أحيانا لفترات عشوائية وفوضوية تماما، نتائجها لا يمكن التنبؤ بها بأي شكل من الأشكال¹.

مما سبق يتضح أن المنهج المتعدد الجوانب ينظر إلى الذكاء الإستراتيجي نظرة أكثر واقعية، ويوضح الدور الحقيقي له في دراسة البيئة الإستراتيجية للمنظمة وهو أفضل منهج للذكاء الإستراتيجي.

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص. 153

المطلب الثالث: مجالات الإستثمار والنجاح في الذكاء الإستراتيجي

من أجل التعمق أكثر في فهم الذكاء الاستراتيجي لا بد من معرفة مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي والوقوف على احتياجات منظمات الأعمال وتوسيع وتنويع مجالات استثماره، حيث تذهب إلى توظيف نتائجه في إدارة منظمات الأعمال، وفيما يأتي أمثلة على ذلك¹:

1) نبه الباحث (Tejada 2000) في بحثه بعنوان تسهيلات الذكاء التنافسي خطوة لاحقة في البحث أساسه الانترنت ضمن (إدارة الإنترنت) في استثمار الذكاء الاستراتيجي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث والتطوير والإعلان والاستخدام لموارد الشركة، وتعزيز سرعة ومقدار جاهزيتها بالاستفادة من شبكات الإنترنت، ومقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاستراتيجي التنافسي، ثم تحريكها بقوة إلى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغيرات السوقية، وتستثمر إدارة الشركات للأعمال الإلكترونية الذكاء الاستراتيجي التنافسي في رصد ومراقبة جوانب الفشل والأخطاء الإستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاطات المختلفة²؛

2) كما أشار (Wassermann, 2001) إلى فكرة المنظمة الذكية والهدف الدخول في المنافسة العالمية وتمكين منظمات الأعمال من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، وهذا يمكن متخذ القرار من الاستجابة للزبائن و ابرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية. وهذا يهم في زيادة الربح وزيادة قوة استقطاب أصحاب المصلحة والذين يمثلون فرصا لدعم قدرات شركات الأعمال، الذكاء الاستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلسلة التوريد؛

3) دعا كل من (Becerka and Fernandez, et al, 2004) في مؤلفهم (إدارة المعرفة: التحديات والحلول التكنولوجيات) فكرة البرنامج الذكي كمفهوم يرى المستخدم النهائي من خلاله نظاما أساسه المعرفة، يهيئ له قدرات ذكية لحل المشكلات، ويتم استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتصل بتوليد حلول لمشكلات الأعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصا أو مخاطر أو تحديات³؛

¹ أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الجزء السادس، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص. 247

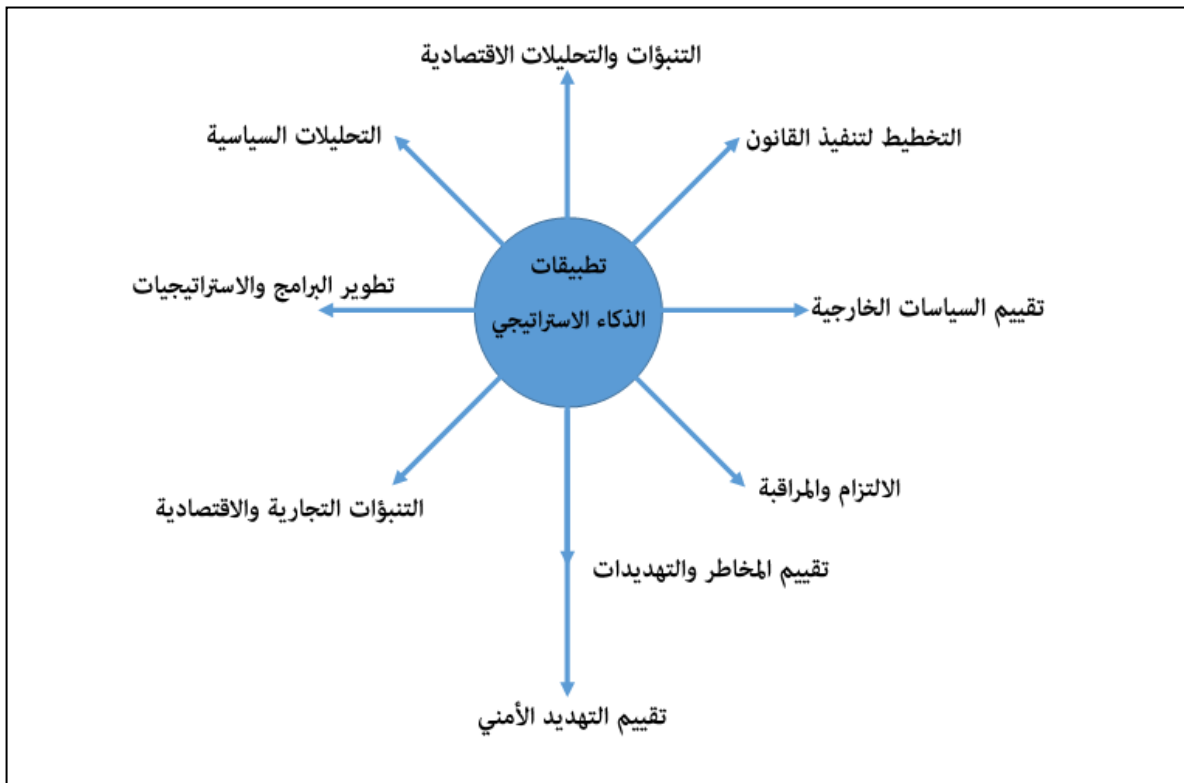
² محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص. 87.

³ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص. 148.

4) تبنى الكاتبان (Laudon and Loudan, 2005) فكرة العالم "هربرت سايمون" القائلة بإمكانية استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة منها¹.

والشكل التالي يوضح التطبيقات المختلفة للذكاء الإستراتيجي:

شكل رقم (01-01): تطبيقات الذكاء الإستراتيجي



Source: Mc Dowell, Don, **Strategic Intelligence: a handbook for practitioners, managers, and user**, United States of America, Scarecrow Press. Inc, 2009, P.14

أضاف (Furnitur World Magazine, 2009) أن نصف الذكاء الاستراتيجي الحقيقي يتمثل في موازنة إدراك شعور المنظمة مع سوق المنافسة. الشركات الذكية استراتيجيا (الذكاء متمثل في قيادة هذه المنظمات) تعرف زبائنهم ومنافسيها واتجاهات صناعتها وتكنولوجيات المستقبل ومجموع العوامل الأخرى الضرورية لاستمرار

¹ محمد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص.128

بنجاحها¹. حيث (Jain,2005) أنه يضيف أو يزيد من قيمة أعمال المنظمة من خلال ما يقدمه من حلول للمشاكل وتقوية العلاقات بين المنظمة والزبائن والشركاء.

ويمكن قياس هذه القيمة من خلال عدة جوانب كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01-02): زيادة القيمة لأعمال المنظمة من خلال الذكاء الإستراتيجي

مقاييس القيمة	مصادر القيمة الجديدة	إستراتيجي	تركيز العملية
الإنتاجية، كلفة الإنتاج، هامش الربح	الإبداع، الجودة، التسويق	تقديم منتجات ممتازة	المنتج الرئيسي
مخرجات تطبيق الحلول، معدل استغلال المورد البشري، إدارة المشاريع.	تجاوز المشاكل، إدارة المعرفة، التدريب والتحسين والتطوير المستمر	فعالية استخدام المورد البشري أفضل استخدام	الذكاء الاستراتيجي يوفر الحلول الرئيسية
تأثير المعاملات التجارية، شبكات العلاقات العامة	شبكة تسويق تشمل كل الأسواق الممكنة، المنتجات الجديدة، عمل شركات مع الآخرين	العمليات الكفؤة	الموارد والعلاقات المركزية

المصدر: أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الجزء السادس، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص. 259

مما لا شك فيه أن مناقشة النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي في ظل فضاء المعلومات الإلكترونية ذات البعدين الاستراتيجي والتكتيكي يلزم دراسة وتحليل كلف ذلك الاستثمار للذكاء كمورد استراتيجي غير ملموس لا يمكن لأي من منظمات الأعمال الاستغناء عنه وأحد مصادر القوة الإستراتيجية، ودراسة وتحليل العوائد الإجمالية المتوقعة منها والصفافية، بالإضافة إلى تحليل المخاطر الملازمة لمحفظة الاستثمار والتي تفرض حالة التنوع في تشكيلة الذكاء الاستراتيجي بمعنى الاستفادة من الذكاءات: التنافسي، التسويقي، الأعمال والزبون على اعتبار أنها روافد تحسن جودة الذكاء الاستراتيجي وتقلل التكاليف، ويمكن الاستناد على مجموعة من التوجهات الرئيسة في قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي²:

¹ نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، مرجع سابق، ص. 93

² أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، ص. 253-254

- 1) **التوجه الإقتصادي:** يعتمد مؤشرات من اقتصاد المعلومات، أو اقتصاد المعرفة، أو اقتصاد تكنولوجيا المعلومات (كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق: القيمة الاقتصادية، الوفورات الاقتصادية، تخفيض تكلفة الاستثمار)؛
- 2) **التوجه بالأعمال الإلكترونية:** يعتمد على مؤشرات من تنوع تكنولوجيا المعلومات واستخدامها (الوكالات الذكية، البرمجيات الذكية، مصداقية التجارة الإلكترونية، الأداء المتميز بإدارة العلاقة مع الزبون إلكترونياً، السرعة والدقة في أداء الخدمات الإلكترونية، مدى ظاهرة الإدارات ومنظمات الأعمال)؛
- 3) **التوجه الاستراتيجي:** يعتمد الإدارة الإستراتيجية ومستوياته الشبكية والمؤسسية والأعمال، العمليات الإلكترونية، والرقمية والافتراضية (الأمثلية في استثمار الموارد الإستراتيجية الملموسة وغير الملموسة، تعظيم قيمة الأداء الاستراتيجي، قوة التحالفات الإستراتيجية، المرونة والتكيف الاستراتيجي مع بيئة المنافسة الإستراتيجية)؛
- 4) **التوجه الريادي:** هنا يعتمد على الريادة المتنوعة والمتداولة والمتكاملة (مستويات الإبداع والابتكار، التميز بالجودة الشاملة للأعمال الإلكترونية، الاستجابة الآنية لطلبات الزبون الإلكتروني، قوة التفاوض والمساومة إلكترونياً، امتلاك زمام المبادرة).

المبحث الرابع: الذكاء الإستراتيجي: مداخل التفسير، الأبعاد ونماذج القياس

إن الطريقة التقليدية للذكاء الاستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري التقليدي للذكاء الاستراتيجي، وفق هذا النموذج تعمل المنظمات بموجب نظام للقيادة يتم فيه السيطرة وتعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها، وفي معظم الأحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي يتم إتخاذها لمرة واحدة، وفي الواقع تصنف معظم المعلومات على أنها محظورة¹.

المطلب الأول: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي

هناك مدخلان للذكاء الإستراتيجي أكثر شيوعاً، تعتمدهما المنظمات في بناء وتفعيل نظام الذكاء الإستراتيجي وهما المدخل الوظيفي والمدخل العملياتي.

الفرع الأول: المدخل الوظيفي للذكاء الإستراتيجي

وفقاً لهذا المدخل نادراً ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات الأخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات، وهذا المدخل يعتمد غالباً من قبل المنظمات التي تعتمد المركزية على مستوى الأقسام في اتخاذ القرارات. بحيث أن كل قسم من أقسام المنظمة يسعى إلى جمع المعلومات الخاصة بنشاطاته منفرداً عن الأقسام الأخرى، وتخضع عملية صناعة القرارات التشغيلية منها إلى تصورات مدير القسم التنفيذي، مع محدودية في التعامل مع المعرفة التي يوفرها نظام الذكاء الإستراتيجي للنخبة من الإدارة العليا، واعتمادهم في الغالب على الذكاء العملياتي في التعامل مع التغيرات البيئية، وقلماً يلجأ المديرين التنفيذيين في المنظمات التي تعتمد هذا المدخل إلى الذكاء الإستراتيجي لتلبية حاجاتهم من المعلومات².

من أهم المزايا التي يتيحها المدخل الوظيفي للذكاء الإستراتيجي للمنظمات التي تعتمد، هي حرية التصرف للمديرين التنفيذيين؛ هذه الحرية في التصرف تسمح لهم بالوصول للمعلومة الضرورية في الوقت المناسب وبالكمية

¹ سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص.24

² بن داودية وهيبية، أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي السادس حول الذكاء الإقتصادي والتنمية المستدامة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012

المناسبة، غير أن هذا لا ينفي وجود بعض العوائق أو النقائص التي تؤثر سلبا على أداء نظام الذكاء الإستراتيجي بفعالية وكفاءة أهمها¹:

- العمل بهذا الأسلوب الذي يعطي الحرية للمديرين التنفيذيين في البحث عن المعلومة واتخاذ القرار دون الرجوع إلى بعضهم البعض داخل المنظمة الواحدة، يمنع التحليل الواسع والشامل للمعلومات على مستوى المنظمة؛
- عدم وجود قياس واضح لعملية تبادل المعلومات بين الأقسام، وحتى عندما تنشر المعلومات قد تستخدم بسبب ثقافة حزن المعلومة. لذلك ليس مثيرا للدهشة أن يعتقد المدراء في أقسام المنظمات الموجهة وظيفيا قيمة الذكاء الاستراتيجي على أنه مقتصر على مجال معين مثل: تقييم المنافسين أو تقييم التقنيات الجديدة.

الفرع الثاني: المدخل العملي للذكاء الإستراتيجي

على عكس المدخل الوظيفي، يقوم المدخل العملي على أساس أن مسؤولية صناعة القرارات لا يجب أن تتركز في يد نخبة من المديرين التنفيذيين على مستوى الأقسام، بل لا بد من جعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال صناعة القرارات، لا سيما في التغييرات الحاسمة، ويمكن حصر الفرضيات التي يقوم عليها المدخل في المبادئ التالية:

- مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق المديرين التنفيذيين فقط، بل يشترك فيها كل العاملين، لذلك يجب أن يوجه الذكاء الإستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من المعلومات ولا ينحصر ذلك كحق للمديرين في الإدارة العليا فقط، ولا بد من تبادل المعلومات في كافة أنحاء المنظمة؛
- تشجيع هذه المركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة، وهذا أمر هام، حيث أن التغييرات في الصناعات والأسواق والزبائن تتراكم بسرعة لدرجة أنه لا تستطيع مجموعة بمفردها من كبار المديرين التنفيذيين التعامل مع مختلف الإشارات من بيئة العمل ولا تستطيع بطريقة مناسبة إلى أفكار جديدة حول إستراتيجيات وفرص العمل المستقبلية؛
- إن برامج إدارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة للذكاء الاستراتيجي والتي يمكن الوصول إليها من قبل فرق المدراء والعاملين على حل المشاكل في أي مكان وفي أي وقت.

¹ محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو في الجزائر، مرجع

- إن التحدي الحالي ليس إقتصار الذكاء الاستراتيجي على القمة (الإدارة العليا) ولكن توزيعها بشكل واسع وفقا لأفضل الطرائق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرارات، وفي هذا السياق يجب أن الذكاء الإستراتيجي جزءا من ثقافة عمل الفريق، وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار.

ووفقا للمدخل العملي فقد (Mark Xu) ستة مراحل مرتبطة بالذكاء الإستراتيجي وهي¹:

- **مرحلة الإستشعار:** في هذه المرحلة يتم التركيز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى؛
- **مرحلة الجمع:** تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات؛
- **مرحلة المعالجة:** تتضمن هذه المرحلة عملية تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرائق والأدوات المناسبة؛
- **مرحلة الإتصال:** تتضمن هذه المرحلة تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين؛
- **مرحلة الإستخدام:** هذه المرحلة تتضمن اعتماد المعلومات في صنع القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وكما أشرنا سلفا فإن كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر يتم تحقيقه بالتعاون بين المدراء والموظفين.

المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

يعتمد نجاح المنظمات وتحقيق الريادة على القادة وذلك من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي وما له من دور في تعزيز وترسيخ السمات القيادية وخلق قيادة غير عادية، والذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة متكاملة من عدة أبعاد تساعد القادة على فهم وتشكيل المستقبل وهذه الأبعاد تتمثل في: الإستشراق، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة. كل هذه الأبعاد مجتمعة ومترابطة تساعد القادة في التطلع إلى المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية، مع إمكانية تحفيز العاملين وتحقيق نتائج عظيمة، ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات.

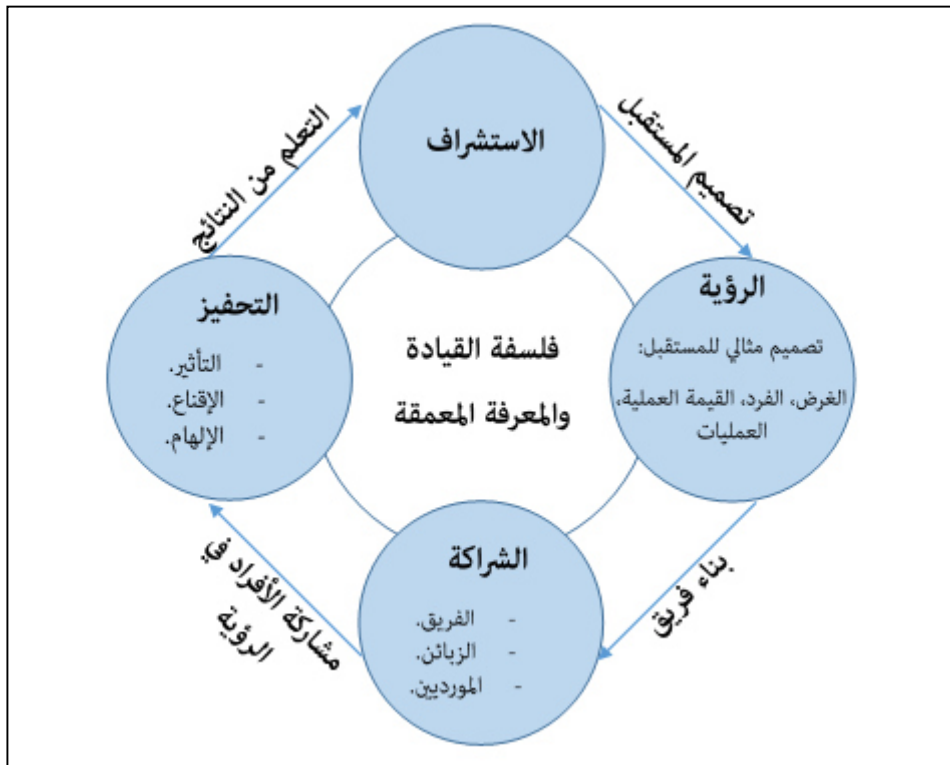
¹ سعد حسين قاسم، مرجع سابق، ص 26-27

الفرع الأول: الإستشراف

يعرف (Maccoby) الإستشراف على أنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، فهو إمكانية اتخاذ القرارات الحاضرة التي من شأنها أن توصل إلى المستقبل المرغوب.

فهو إذن يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل وتميز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه¹ كما ويشير إلى بصيرة الفرد في عواقب الأمور، أو التطلعات للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر، أو هو الإدراك لأهمية الأحداث للمنظمة قبل حدوثها على أساس الخبرة، التجربة، البحث، المسح البيئي والقدرة على الإحساس في الاتجاهات الديناميكية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (01-02): الذكاء الإستراتيجي، فلسفة القيادة والمعرفة المعمقة



¹ سعد محمود الكواز وآخرون، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي - دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012، ص.180.

Source: Mc Dowell, Don, **Strategic Intelligence: a handbook for practitioners, managers, and user**, United States of America, Scarecrow Press. Inc, 2009, P.14

وتظهر أهمية الإستشراف في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات الآتية من خلال¹:

- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم؛
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة، فضلا عن استشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية؛
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المدير من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبراتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.

الفرع الثاني: التفكير بمنطق النظم

تفكير النظم هو القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، لتشكيل نظام أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها.

كما يرى (Maccoby) أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة، لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة، ويرتكز هذا البعد على مفهوم النظام الذي يعني مجموعة وحدات، عناصر، عمليات مترابطة، وتكون أصلا كلا منتظما وبقيم مخرجات أكبر من القيم المضافة إليه من الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت مستقلة عن بعضها البعض².

ويعد مدخل تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ الأتي³:

- إطارا للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمحاكمة تعقيدات البيئة؛

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص.32

² نعمة عباس الخفاجي، التفكير الإستراتيجي -إطار نظري، مجلة جامعة بابل، المجلد 03، العدد 01، 1998، ص.110

³ طيبي نادية، مرجع سابق، ص.66

- طريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركيتها؛
- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية؛
- الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها؛
- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم في التفكير النقدي بين مديريها.

مما تقدم يتضح أن هذا البعد عزز دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات باعتباره مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي، وأسلوبا معاصرا للتكيف مع الحياة أولا، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانيا.

الفرع الثالث: الرؤية المستقبلية

تعبّر الرؤية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملا، بعيدا عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها، والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته¹. وعبر (Maccoby) عن الرؤية المستقبلية بالقدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم من تصميم أنموذج مثالي للمنظمة، فهو بذلك يشير إلى القدرة على بناء المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية.

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة كونها تمثل²:

- مع كل من إدارة التغيير، الثقافة والهيكل محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلا عن أنها أحد محاور القيادة الإستراتيجية وهي مع التفكير الاستراتيجي من سمات المدير الاستراتيجي؛
- مجابهة التحديات في إدارة كل من العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة؛
- أن الرؤى الجديدة تعد مفتاحا للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي؛

¹ سعد محمود الكواز وآخرون، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي -دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة من 23-26 أبريل 2012، عمان، الأردن، ص.180

² أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص.183-184

- توفيرها تصور من زبائن المنظمة لأنهم غايتها، فضلا عن رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة وتلمس رضاهم عن منتجاتهم، وتشكيل رؤى جديدة عنهم والإلمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

نجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي يكون من خلال صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة، الهيكل التنظيمي).

الفرع الرابع: الشراكة

تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إقامة تحالفات إستراتيجية مثل (andy Grove) القيادي في شركة Intel الذي أتاح له ذكائه الاستراتيجي المتميز الدخول في شراكة مع شركة Microsoft ومصنعي الحواسيب الشخصية كشركتي Dell و Compaq وإقامته داخل شركته مع (Craig Barret) المدير التنفيذي لشركة Intel حينها، وهذا ما أتاح له الهيمنة على المعالج الدقيق Microprocessor ويعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج، وذلك لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يفقد المنظمات شخصيتها والتي تذوب مع بعضها البعض لتبرز بصورة منظمة جديدة¹.

ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال الآتي²:

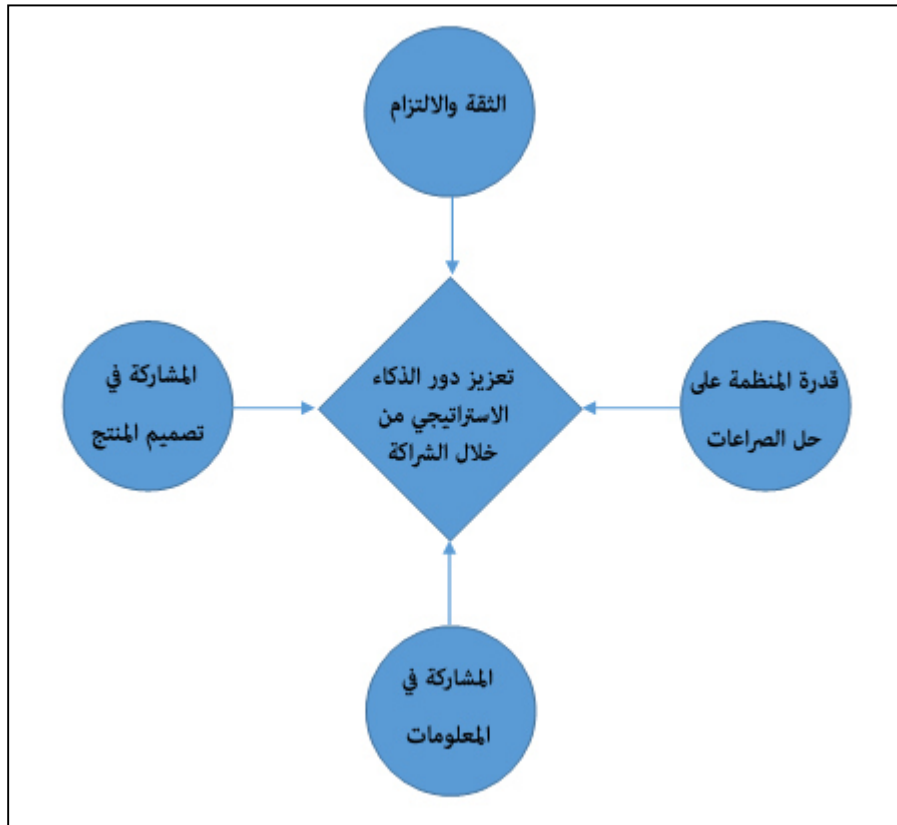
- كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصر التي تمهد الطريق لتحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات، وتحويل تنافسهم إلى تعاون؛
- كونها أحد آليات التكيف مع تحديات البيئة المضطربة، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء؛
- توفيرها إطار عمل تعاوني للمشاركة في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة؛
- إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، فضلا عن الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء ومن ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد هاشم الصقال، أسس الخيار الاستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر الأول للعلوم الادارية، جامعة بغداد، 2001، ص.54

² أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص.187

تعتبر الشراكة من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، ولنمو المنظمات التي تعمل تحت مبدأ الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة، والشكل الموالي يوضح الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة.

شكل رقم (01-03): دور الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة



Source: Mc Dowell, Don, **Strategic Intelligence: a handbook for practitioners, managers, and user**, United States of America, Scarecrow Press. Inc, 2009, P.16

باختصار يمكن القول إن الهدف من العمل تحت مبدأ الشراكة هو منع النزاعات، والحد من الصراعات، تحسين الأداء، حيث أن كل الأطراف تكون على نفس مبدأ المشاركة من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة مع اختلاف المصالح وتحسين الاتصالات بين الطرفين.

الفرع الخامس: الدافعية

عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين¹. وتبرز هذه المقدرة في سياسات المؤسسة التي تعتمدها في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ مهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على منافسيها، كون أن الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة على محاكاتها أو نقلها. ويصفها (Davar) بتحفيز لعواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وذلك تجسد دوافع الفرد في هيئة سلوك تعبر عن استعداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله بشكل مرض ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه. أما الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فتعكس قدرة القائد على دفع أو تحفيز العاملين على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى، أو حثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها. وحينها فإن الدافع المتولد لديهم سينتج عن عملية داخلية أو خارجية تثير فيهم الحماس لمتابعة طريقة معينة في العمل، أو عن قدرة قادتهم على حثهم لانجاز عمل معين، وجعلهم يميلون للتصرف بأسلوب موجه لتقوية المنظمة. وللارتقاء بفاعلية هذا العنصر، تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، بوصفها مثيرات تقع خارج كيان العاملين وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وهذا ما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجه قادتهم لانجازه من أعمال، وهنا يبرز الدور الذي يقوم به الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والإرتقاء بأداء العاملين والمؤسسة من جهة ثانية².

المطلب الثالث: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

إدراكا بأهمية الذكاء الإستراتيجي وخصوصا في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر، وخصوصا في وقت التطور الرهيب لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي وفرت سرعة الوصول للمعلومة، هذا التطور حتم على المنظمات إعتقاد الذكاء الاستراتيجي، غير أن توفر المنظمة على نظام للذكاء الاستراتيجي لا يعني أنها حققت

¹ عبد الرزاق إبراهيم الشليحي، أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب إتخاذ القرار - بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد، 85، بغداد، العراق، 2017، ص.10.

² سعد محمود الكواز وآخرون، مرجع سابق، ص.182.

الأهداف التي وضع من أجلها هذا النظام، خصوصا للتكلفة الكبيرة التي يكلفها للمنظمة، ومن أجل قياس كفاءة نظام الذكاء الاستراتيجي قدم علماء الإدارة والباحثين نماذج مختلفة يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الاستراتيجي، وأهم هذه النماذج هي¹:

الفرع الأول: نموذج ترغور و زيرمان (Trgor and Zimerman): قدم كل من ترغور و زيرمان نموذجا لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى القادة وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عنها بـ "نعم" أو "لا"، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بـ "لا"، كانت إستراتيجية المنظمة غير سليمة، كلما إنحفاظ مستوى الذكاء الاستراتيجي، وهذا يعني أن أوضاع المنظمة غير جيدة، والعكس صحيح؟

الفرع الثاني: نموذج كاستيلوا (Castillo): قدم كاستيلوا نموذجه لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو عبارة عن أربعة محاور تتمثل فيما يلي:

1) الإستشراق؛

2) الذكاء الإقتصادي؛

3) إدارة المعرفة؛

4) المقارنة المرجعية.

وتقوم عملية القياس على طرح جملة من الأسئلة تتمحور حول المحاور الأربعة السالفة الذكر.

الفرع الثالث: نموذج ماكوبي (Maccoby) قام ماكوبي بدوره بتقديم نموذج لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو الآخر عبارة جملة من المحاور التي تطرح حولها مجموعة من الأسئلة، وهذه المحاور هي:

- الإستشراق؛

- تفكير النظم؛

- الدافعية؛

- الشراكة.

¹ كنوش محمد، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، مرجع سابق، ص.18-19

الفرع الرابع: نموذج جيرجيوا (Georghiou) : قدم بدوره نموذجا لقياس الذكاء الاستراتيجي من خلال قياس العناصر التالية¹:

- التقييم: وهو تحليل الأداء السابق في المنظمة لتخصيص الموارد والسياسات في المنظمة؛
- الإستشراف
- التقييم التكنولوجي: وهو توقع الآثار وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والاجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع، في إشارة إلى إعتبار التكنولوجيا في المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة.

الفرع الخامس: نموذج اللجنة الأوروبية (European Commission) كما أشرنا سلفا فقد قدمت اللجنة الأوروبية نموذجا للذكاء الاستراتيجي كنظام يتكون من عنصرين رئيسيين هما²:

- الذكاء الاقتصادي؛
- إدارة المعرفة.

مما يلاحظ من جملة النماذج التي وضعت لقياس الذكاء الاستراتيجي، أن كل نموذج يقوم بقياس الذكاء الاستراتيجي في المنظمة من خلال مجموعة من المحاور، هذه المحاور يتم طرح جملة من الأسئلة حولها، لأعضاء الإدارة العليا، والمدراء التنفيذيين وبدرجة أقل العمال داخل المنظمة، كما يلاحظ أن أغلب النماذج الموضوعة لقياس الذكاء الاستراتيجي التي قمنا بذكرها هنا وغير المذكورة، قد ركزت على عنصر الإستشراف وهذا يدل على أن هذا العنصر من أهم العناصر في نظام الذكاء الاستراتيجي.

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم، مرجع سابق، ص.39

² كنوش محمد، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، مرجع سابق، ص.20

خلاصة الفصل

بعدما تطرقنا إلى تقديم السياق التاريخي الذي أفرز ظهور الذكاء الاستراتيجي في شكله الحالي، وبعد تقديم تعريف واضح لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إطار عمل الذكاء الاستراتيجي، الأبعاد ونماذج القياس، فهم أهمية الذكاء الإستراتيجي، وما يمكن أن تخسره في حال ما لم تملك المؤسسة نظام للذكاء الإستراتيجي، بحيث يعتبر بمثابة جهاز كاشف للبيئة الخارجية وفي نفس الوقت يمكن من خلالها التحكم وإدارة البيئة الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى الدور الأساسي الذي يلعبه في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للمؤسسة.

الفصل الثاني

الحمد الثاني

تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التحديات سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية، ولمواجهة هذه التحديات تتجه إلى مواردها البشرية لإيجاد الطرق المثلى للتأقلم والتكيف مع تلك التحديات وخاصة من يمتلكون طاقات إبداعية، فيتحتم عليها معرفة من يتميزون بسمة الإبداع أو التفكير الإبداعي الخلاق الذي سيرتقي بها إلى الأداء المتميز. فموضوع الإبداع أو القدرات الإبداعية من أكثر المواضيع التي حازت على قسط وافر من اهتمام الباحثين، وهذا الاهتمام يمكن التماسه من خلال ظهور العديد من المعاهد التدريبية للإبداع وذلك باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح فلقد أثبتت الأبحاث أن الإبداع استعداد فطري قابل للتطبيق حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه وفي هذا المضمار سيتم التطرق إلى أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع؛

المبحث الثاني: ماهية القدرات الإبداعية؛

المبحث الثالث: تشكيل ونشر القدرات الإبداعية.

المبحث الرابع: مساهمة الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

يعتبر الإبداع من المواضيع المهمة في مجال الإدارة المعاصرة، ومن الظواهر المعقدة نظرا لتباين وجهات النظر فيما بين الباحثين والمختصين حول تحديد ماهيته نتيجة لتداخله مع العديد من المفاهيم ذات الصلة، فلا يوجد اتفاق واضح حول مفهومه بسبب تعدد المخرجات التي يظهرها من جهة، وتعدد العلوم والمجالات التي انتشر فيها مفهومه من جهة أخرى. يتناول هذا المبحث مفهوم الإبداع وفك اللبس عن الخلط القائم بينه وبين بعض المصطلحات القريبة من معناه، كما ويحصى أهم نماذجه بعض التطرق إلى ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم المتداخلة

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

على الرغم من كثرة استخدام مفاهيم الإبداع وتداوله في العديد من الدراسات والبحوث العلمية، إلا أن المتبع لهذه المفاهيم لمس فيها اختلافا جليا بين الدارسين على تبني مفهوم موحد للإبداع، وهذا ما يستدعي إلى المزيد من البحث والاستقصاء ولهذا سيتم التطرق إلى أهم التعاريف التي وردت ويجدر الإشارة أن مفهوم القدرات الإبداعية هو نفسه الإبداع كما سيتم التطرق إليه في هذه التعاريف التي وردت فيه وهي:

الإبداع لغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه، وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة.

أما اصطلاحا: فهناك العديد من التعريفات لمفهومه فقد عرفه galton بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد".¹

وعرف كذلك على أنه Mednick على أنه "القدرة على ربط العناصر لتشكيل مجموعات جديدة لها قيمة علمية، جمالية".²

¹ بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2011، ص 16 - 17.
² مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 13.

وعرف كذلك على أنه: "إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المؤلف على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب".¹

أما T. Amabile فقد عرفت الإبداع على أنه "عملية إنتاج أفكار جديدة صالحة لأي مجال من مجالات النشاط الانساني، من العلم والفنون وكذا في الحياة اليومية، على أن تكون هذه الافكار الجديدة تختلف عما قبلها من أفكار وتكون ملائمة وغير غريبة وتساهم في حل مشكلة واستغلال فرصة معينة".²

أما على المستوى الفردي فقد عرف Abraham zaleznick الإبداع بأنه قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار وطرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل جماعي.³

وعرفه Torance على أنه "عملية تحسس بالمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها، من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل وتوصيل النتائج للآخرين".⁴

ويعرف كذلك على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشتمل على تطوير السلع والعمليات المرتبطة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى كذلك إلى المعدات والآلات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.⁵

انطلاقاً مما سبق، يمكن اعتبار (الإبداع) ظاهرة معقدة جدا وذات وجوه وأبعاد متعددة⁶، عملية تتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل هو يعبر عن الإتيان بالجديد وهو قدرة عقلية تؤدي إلى ظهور أفكار جديدة متعلقة بحل مشكلات العمل أو بأساليب وطرق إنتاج جديدة، بالتنظيم، والتسويق والقدرة الإبداعية يمكن تنميتها على حسب

¹ جمال خير الدين، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 8.

² Teresa M. Amabile, **motivating creativity in organizations**, *California Management Review*, vol 40, N° 01, 1997, p 40.

³ رفعت عبد الرحيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية المحلية، القاهرة، 2005، ص 3.

⁴ وليد رفيق العياصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 42.

⁵ رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا: دمشق، سوريا، 2003، ص 374.

⁶ ألكسندر روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام والخاص، عالم المعرفة، الكويت، 1989، ص 16.

قدرات الأفراد والجماعات والهدف من وراء ذلك كله هو الوصول إلى إحداث أثر إيجابي في أداء المنظمة. ويرتكز هذا المفهوم على العديد من الخصائص يمكن إنجازها في ما يلي¹:

- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.
- الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد؛
- جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا وملموسا، فقد يكون في صورة منتج أو فكرة، أو رؤية معينة؛
- الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على الفرد والمؤسسة والمجتمع؛
- الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد، وبدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل وتنمية قدراته الإبداعية؛
- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

الفرع الثاني: علاقة الإبداع ببعض المفاهيم المتداخلة

تجدر الإشارة إلى أن هناك خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات الأخرى، يمكن الفصل فيما بينها بالتطرق إلى أهم المصطلحات التي لها علاقة بالإبداع من خلال معرفة معظم الفروق التي تظهر بينها وبين الإبداع:

أولاً: الاختراع: للإبداع والاختراع علاقة جد وثيقة، لأن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، والتي يترتب على تطبيقها الحصول على شيء جديد يعد تقدماً للأمام.²

ويظهر جلياً الفرق بين الاختراع والإبداع في مدى حداثة تحقيق المصدر بالنسبة للمنظمة (الاختراع)، مقابل إدماج المصدر الجديد في سلعة معروضة في السوق (الإبداع)، وهذا يعني أن الإبداع يعتبر اختراعاً في مرحلة التطبيق أي أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى التفكير وهو ظاهرة فردية لتوليد الأفكار، أما الإبداع فيشمل تطوير ونشر تلك الأفكار.

¹ رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 86.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

ثانياً: الابتكار: يعرف الابتكار على انه عمليات تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات، أو اختيارات لطرح منتج جديد (سلعة، خدمة، تكنولوجيا، مهارة جديدة)، بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتطوير موقعها الاستراتيجي، وتعزيز كفاءاتها وتكنولوجياتها.¹

بعد المقارنة بين مفهوم الابتكار ومفهوم الابداع يتضح لنا جليا بأن الابداع هو التفكير في أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، في حين أن الابتكار هو التطبيق أو التنفيذ الناجح لتلك الأفكار وتجسيدها من طرف المنظمة، بمعنى ان المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.²

ثالثاً: التجديد: هناك من يميز بين الابداع والتجديد بكون الابداع هو الجهد المبذول من اجل التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما التجديد فمفهومه أشمل ويتعدى حدود إنتاج الفكرة إلى التجسيد الميداني لها، فالتجديد بهذا المعنى هو عملية شاملة تبدأ بظهور الفكرة المبدعة وتنتهي بتجسيدها ميدانيا بإنتاج شيء جديد.

وعلى الرغم من تمييز البعض من الباحثين بين الإبداع والتجديد والابتكار، إلا أنها تشير إلى نفس المعنى بخلاف الاختراع الذي يتوقف عند الإتيان بالفكرة (الشيء).³

المطلب الثاني: ديناميكية العملية الإبداعية في المنظمة

الفرع الأول: مصادر الإبداع

يشير الكاتب دراكر (Drucker) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة للإبداع وابتكار ما هو جديد، منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص الإبداع ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحديات للمنظمة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والإبداع.

¹ François Romon, Sandrine Fernez-Walch. **Management de l'innovation: De la stratégie aux projets Vuibert**, Nov 6, 2006, p22.

² Paul Trott, **Management and New product Development**, University of Portsmouth Business School, Third, edition, Pearson education, England, 2004, p15.

³ معاري عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز **SONALGAZ بسطيف-**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2012/2011، ص 98.

أولاً: مصادر الإبداع في البيئة الخاصة (الصناعة)

يؤكد "دراكر" على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون إبداعية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الإبداع بهذا الخصوص أهمها مصادر الإبداع غير المتوقعة (**The Unexpected Innovation**) حيث أن هذا المصدر يمثل حالة اجتماعية غير محسوبة مسبقاً حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والإبداع ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في إبداع طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرصة النجاح أو الفشل متساوية لديها.

- **عدم الكفاية:** وهذا المصدر من مصادر الإبداع يشير إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون، أي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وبين هذه وتلك يمكن خلق فرصة الإبداع، مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء، مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها، مما قلل من التكاليف وساهم في تحسين مركز الربحية لديها.

● الإبداع على أساس الحاجة للعملية ذاتها

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود و أن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها، فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة و عرضها على الآخرين، مثل تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف و الذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه، و الذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجوداً و لكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج و تجاوز مشكلة التلف.

● التغيرات في الصناعة وهيكل الصناعة

المنظمة تكون مستعدة لإبداع السلعة أو الخدمة، فعندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبداع متاحة، كما حصل لدى شركة "جونسون" عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلاءم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ثانيا: مصادر الإبداع في البيئة العامة¹

إن التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الإبداع والتجديد ومن بينها:

1. التغيرات السكانية

إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصا للإبداع، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكان الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

2. التغيرات في الإدراك، الأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع

إن فرص الإبداع يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف والمعتقدات يمكن أن تكون مصدر يشحذ همة المنظمة نحو الإبداع، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل، إضافة إلى التغير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة.

هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات السوق دفعت إلى الإبداع في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

3. المعرفة الجديدة

التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

¹ حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة لاقصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018/2017، ص ص 92-94.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع¹

هناك اختلاف بين الكتاب وأصحاب الفكر الإداري في مجال تقسيم وتصنيف أنواع الإبداع، ومن خلال العديد من المحاولات التي جاءت في هذا السياق، تم تقسيم أنواع الإبداع وفق مجالات تخصصها أو وفقا لمعايير محددة والمتمثلة أساسا في معيار المخرجات أو معيار الاستخدام، معيار المصدر، معيار التخصص أو الوظيفة، وكذلك تصنيف وفقا لمعيار حجم التغيير.

أولا: تصنيف الإبداع وفقا لمعيار المخرجات أو معيار الاستخدام:

وفقا لهذا المعيار يصنف الإبداع إلى نوعين:

- **إبداع المنتج:** يظهر في شكل منتجات وخدمات جديدة أو تطوير خدمات ومنتجات قائمة، حيث يتم ادخال المنتج إلى السوق بحالة جديدة ومحسنة مقارنة بخصائصه ومميزاته السابقة وحتى في الاستعمال المنتظر منه.
- **الإبداع في العملية أو في طريقة الإنتاج:** وتعرف على أنها إدخال طريقة إنتاج جديدة أو طريقة جديدة لتقديم الخدمات أو تسليم المنتجات، وتظهر هذه الطريقة إما في شكل منتج جديد، أو في جودة المنتج أو حتى في تكلفة الإنتاج والتوزيع.

ثانيا: تصنيف الإبداع وفقا للوظائف أو معيار التخصص: وفقا لهذا المعيار يصنف الإبداع إلى:

- **إبداع إداري:** وهو الإبداع الذي يتضمن تغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم أعمال وعمليات المؤسسة، بالإضافة إلى كافة السياسات والاستراتيجيات الجديدة ونظم رقابة جديدة وغيرها.
- **الإبداع في التنظيم:** المقصود به إحداث تغيرات في التنظيم، وإنشاء نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة أكثر، مع أحداث تحسين في علاقات العمل حيث يهدف إلى جعل أساليب التنظيم أكثر نجاعة، مما ينعكس إيجابا على سلوك المؤسسة بصفة عامة.
- **الإبداع التكنولوجي:** يعتبر من أهم أنواع الإبداع لاعتباره أهم الأسباب الداعمة للنمو، فهو عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

¹ إيمان هرموش، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2019/2018، ص ص 76-77.

- الإبداع في التسويق: وكذلك في مختلف الوظائف المتعلقة بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات، كالتسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات، والتي تهدف إلى الزيادة في هذه الأخيرة وكذا التعريف بالعلامة وكسب ثقة الزبون.

ثالثا: تصنيف الإبداع وفقا لمستوى التغيير: يضم هذا المعيار كل من:

1. الإبداع الجذري: وهو الإبداع الذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كامل عما سبقه، بحيث يقوم على أسس هندسية وعلمية جديدة وبالتالي فهو يتطلب عناصر وتقنيات جديدة، تتمكن المؤسسة من خلاله من تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق.
2. الإبداع التطويري أو الارتقائي أو التدريجي: وهو أحداث تغيرات طفيفة نسبيا في المنتج أو الخدمة الموجودة، للتوصل في الأخير إلى منتج جديد بشكل جزئي، عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والمتتالية، والتي سيتم ادخالها على المنتج للوصول إلى إبداع جذري.

الفرع الثالث: أوجه الإبداع¹: يمكن تجميع مختلف أوجه الإبداع في أربعة مجموعات هي:

- ✓ المنتج (النتيجة المرئية من طرف المستهلك).
- ✓ الأفراد (الكفاءات).
- ✓ العمليات (مراحل العملية الإبداعية من الفكرة إلى المنتج النهائي).
- ✓ الامكانيات الثقافية (الإدارة والروح المعنوية لفرق العمل).

هذه الأوجه الأربعة تؤثر على نجاح الإبداع، فهي تمس العناصر المرتبطة بالمنتج نفسه، والعناصر المرتبطة بتجسيده، فهي تهدف إلى زيادة فرص نجاح الإبداع، ويمكن توضيح هذه الأوجه كما يلي:

- ❖ تحديد مزايا المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة.
- ❖ تحديد الأفراد الضروريين لتحقيق الإبداع، فلا بد من تحديد أولي للكفاءات الضرورية والتأكد من وجودها داخل المؤسسة أو من خارج المؤسسة (عن طريق الشراكة أو التعاقد من الباطن).

¹ حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

❖ تحديد عمليات الابداع: فإذا لم تكن محددة سلفا فيجب وضع تصور لها، أما إذا كانت موجودة فيجب إعادة تكييفها: ضبط المواعيد وأعضاء لجنة القيادة، فهذه العمليات تتطلب التحكم في كل الوسائل والتقنيات من أجل تطوير الابداع.

❖ تشخيص الامكانيات الثقافية: هل المنظمة مؤهلة لتحقيق الابداعات؟ سيرورة العمليات الابداعية هل هي معروفة ومطبقة بطريقة واضحة؟ هل الأنماط الإدارية تسمح للأفراد بالخروج قليلا عن إطار العمل، ارتكاب الأخطاء؟ هل هناك قيمة معينة للإبداع في نظر الادارة العليا؟ فالثقافة الابداعية تكون مرتبطة بمقاومة التغيير في المنظمة.

المطلب الثالث: نماذج الابداع¹

اختلفت وتباينت وجهات نظر الباحثين في عدد ومسميات مراحل العملية الإبداعية فاجتهد الباحثين في دراسة مفهوم العملية الابداعية ساهم في تقديم العديد من النماذج المفسرة لسيرورة الإبداع، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج.

أولا: نموذج (Wallas Wallas 1924)

يعتبر نموذج "والاس" من أكثر النماذج شهرة وأثيرا بالنسبة لنماذج شرح العملية الابداعية التي جاءت بعده، حيث حدد "والاس" أربعة مراحل هي:

1. **مرحلة الإعداد:** من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق ابداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة اعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الاعداد انجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية. فمرحلة الاعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة بالدراسة والتمحيص، وهي المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة ونمو البذرة الأساسية للإبداع ويظهر في هذه المرحلة التخبط وعدم التناسق؛
2. **مرحلة الاحتضان أو الاختمار:** هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة،

¹ حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-109.

ويعتبر Guilford هذه المرحلة شرطا من شروط الإبداع أكثر من اعتبارها شكلا من أشكال النشاط، وعلى هذا فإن مرحلة الاختمار يكون فيها الفرد مشغولا بالمشكلة بصورة شعورية ، وتكون الفكرة الأصيلة في أثناءها آخذة بالتخمر في ذات الفرد نفسه، إن الفرد في هذه المرحلة لا يعرف متى سيأتيه الوحي لحل المشكلة التي بين يديه، فالفرد لا يفكر في المشكلة و إنما يدعها جانبا، لكن يبدو أن العقل الباطن سيستمر في التفكير فيها. ويمكن أن تدوم هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات، وتشجيع الأفكار غير المنتمية أو غير المتعلقة.

3. الإشراق أو الإلهام (Illumination)

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتوقف فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الاعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والاعداد.

4. التحقق والبرهان (Verification)

تمثل هذه المرحلة في تجربة الحل و اختباره والتثبت منه، و التحقق من فائدة و عملية هذه الاستراتيجية في مواقف كثيرة، وينظر إلى هذه المرحلة عادة بالتحقق من صحة الفكرة التي توصل إلى صيغة دقيقة و مضبوطة في النهاية، كما في هذه المرحلة تنهياً للمعلومات بصورتها الخام التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، وتحقق هنا درجة القبول للنتائج أو الناتج، إذ يتم اختبارها اعتمادا على ذلك، أي أن في مرحلة التحقيق يتم التحقق من صحة الفكرة بعد تعديلها وصقلها كي تكون دقيقة و مضبوطة وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، وقد تطول هذه المرحلة أو تقصر.

ثانيا: نموذج "زالتمان Zaltman (1973) "

إن النموذج الذي قدمه "زالتمان" وزملائه عام 1973 من أشهر النماذج التي تركز على تفسير عملية الإبداع من خلال مراحلها، حيث يصف العملية في شكل مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة المبادرة ومرحلة التنفيذ، وتنقسم المرحلتان بدورها إلى خمس مراحل فرعية.

وإن نموذج "زالتمان" وزملائه يأخذ شكل اثنين من المراحل الرئيسية أحدهما عند نقطة تبني الإبداع، وهي تلك النقطة التي تقوم عندها المنظمة باتخاذ القرار الخاص بتنفيذ الإبداع، وهذه التفرقة بين مرحلة ما قبل ومرحلة ما بعد تبني الإبداع موجودة في معظم النماذج المبنية على المراحل، ويكمن الخلاف بين هذه النماذج في المدى الذي من خلاله يتم التركيز على مرحلة ما قبل ومرحلة ما بعد التبني.

إن بداية مرحلة الإبداع تنساب من الناحية التقليدية لعملية اقتفاء فجوة الأداء (Detection of a performance gap)، وهي عدم التوافق بين الأداء الفعلي والأداء المرتقب، ويقول "زالتمان" وزملائه أن ذلك يمكن أن يحدث بإحدى طريقتين، إما أن تكتشف المنظمة أن أدائها غير مرضي، ومن ثمة تقوم بالبحث عن إبداع يمكن أن يساعد على سد هذه الفجوة، أو أنها مهتمة بالإبداع المرتقب في البيئة الخاصة بها- ربما يتم استخدامه من جانب أحد المنافسين- وتكتشف أنه من خلال تقديم الإبداع تستطيع أن التحسين من الأداء.

ثالثاً: نموذج "موريسون (Morriso) (1992) "

استند "موريسون" في نموده على تعريفه للإبداع على أنه نتاج نوعين من التفكير هما: التفكير الافتراضي والتفكير التقاربي اللذان يمثلان المحورين الأساسيين في كل خطوة من خطوات نموذج العملية الإبداعية الذي اقترحه، ويتضمن نموذج "موريسون" ست مراحل هي:

- ❖ مرحلة تحديد المشكلة.
- ❖ مرحلة البحث عن المعلومات أو البيانات.
- ❖ مرحلة تمحيص البيانات.
- ❖ مرحلة البحث عن البديل أو الحل الملائم
- ❖ وضع الخطة الملائمة لتنفيذ الحل.
- ❖ تطبيق أو تنفيذ الحل بنجاح.

إن ما يلاحظ في النماذج السابقة أنها ركزت على تفسير وتحليل سيرورة عملية الإبداع على المستوى الفردي فقط، كما أن مراحل العملية الإبداعية كانت تقريبا متشابهة، وقد أشار "موريسون" أنه بالإمكان توظيف هذه النماذج في تفسير العملية الإبداعية على مستوى الجماعة أو المنظمة.

المبحث الثاني: ماهية القدرات الإبداعية

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 حيث أبرزت أهمية الموارد وركزت على البعد الداخلي للمؤسسة عكس المقاربة الهيكلية لمايكل بوترتر **M. Porter** لتتصور هذه النظرية المؤسسة كحزمة من الموارد. يتناول هذا المبحث أبرز ما جاء من مفاهيم للقدرات الإبداعية، والنظريات التأسيسية لهذه المفاهيم، بالإضافة إلى ترتيب أهم عناصرها ومكوناتها.

المطلب الأول: مفهومها

اختلف الباحثون فيما بينهم في وضع تعريف محدد للقدرات الإبداعية فمنهم من عرفها بأنها قدرة الفرد على قدرة الفرد على نقل القدرة الكامنة داخله، وإنتاج معرفة جديدة تظهر بصورة منتجات، وعمليات فيها نوع من الجودة والتفرد. في حين أشار البعض الآخر إلى أن القدرة الإبداعية: "هي مهارة من مهارات التفكير الإبداعي تجعل الفرد أكثر حساساً للمشكلات، وجوانب النقص، والتغيرات في مجال المعرفة، والبحث عن حلول، والتنبؤ وصياغة الفرضيات، واختبارها وتعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع هذا الفرد نقلها للآخرين"¹.

ويؤكد (Thomas et al, 2001) بأن القدرات الديناميكية تعد محفزة للإبداع، فبينما يستخدم المنافسون ترتيبات الموارد الجديدة للتحرك إلى المواقع الاستراتيجية الجديدة، فإن القدرات الديناميكية تستخدم لكسر قواعد المنافسة من خلال التغيير الاستراتيجي، بوصفها إجراءات إدارية عالية المستوى، وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة.

كما ترتبط القدرات الإبداعية بالمعرفة التنظيمية والكفاءات الأخرى المطلوبة لتحسين المنتجات الحالية، العمليات، وتطوير المنتجات الجديدة 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 تنافسية. 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

¹ ريفيا قاسم البدارين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع، ديسمبر 2014، ص 69.

دمج المهارات المفتاحية والموارد لإنجاح الإبداع. وهذا ما اتفق عليه كل من (Lawson & Samson, 2001, Hayes & Pisano, 1996)¹.

وتعرفها Chonticha Mathuramaytha بأنها "قدرة تمكن المؤسسة من تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات جديدة، عمليات، ونظم لفائدة المؤسسة". 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." لذلك نجد أن القدرات الإبداعية تمكن المؤسسة من:²

- تطوير المنتجات الجديدة لتلبية احتياجات السوق.
- تطبيق التقنيات المناسبة لعملية تنتج هذه المنتجات الجديدة.
- وضع واعتماد المنتج الجديد وتكنولوجيات التجهيز لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

كما سبق يمكن اعتبار 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 والمهارات³.

المطلب الثاني: النظريات التأسيسية لمفهوم القدرات الإبداعية

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 في المؤسسة.

¹ صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص 6.

² GÜL, Sen A, Cengiz Y, **Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical analysis in Turkish software industry**, International Journal of Innovation Management Vol: 12, No 1, March, PP: 69–111, (without a country), 2008, P 79.

³ صبرينة ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الفرع الاول: نظرية تكاليف المعاملات¹

تعتبر من أولى النظريات التي اهتمت 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 جديد. حيث حدد الطبيعة التعاقدية للمؤسسة وكتب مؤلفات مرجعية التي هي مرساة النظرية التي أصبحت الآن ضرورية لفهم وجهة نظر المؤسسة التعاقدية.

أولاً: نظريات الإبداع: تتمثل في²:

1. **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. **نظرية (Burns & Stallker, 1961):** تعتمد هذه النظرية على الهياكل التنظيمية نواةً لتفسير الإبداع، فقد طرح Burns & Stallker نمطين من الإبداع هما الميكانيكي يلائم بيئة العمل المستقرة، والعضوي أكثر انسجاماً مع البيئات ذات التغير السريع، ويلائم الإبداعات الجذرية، ويسهم في توليد الإبداعات.
3. **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. **نظرية (Hage & Aiken):** لقد كانت نظريتهما الأكثر شمولية، حيث يفسران الإبداع عبر التغير الحاصل في برامج المنظمة، والمقاس من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة.

¹ Gomez P Y, La théorie des coûts de transaction,

www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf see: 27/08/2020 at 11:47

² عواد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 36.

5. نظرية (Zaltman, et al, 1970): حسب هذه النظرية يعتبر الإبداع عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة

جديدة على الوحدة التنظيمية، أو المنظمة التي تتبناها.

ثانياً: النظرية التطورية¹: عمل أصحاب هذه المقاربة Nelson & Winter 1982, Burgelman, 1983 على توسيع منظور الموارد ليشمل التغيير الاستراتيجي 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 GÜL, Sen A, Cengiz Y تقترح مدخلا ديناميكيا يساعد في فهم وتحري القدرات الإدارية والموارد التنظيمية المحددة التي تمكن المنشآت من تجديد وتكييف كفاءتها المحورية، وهي بذلك توجه انتباهنا صوب عنصر روح المقابلة والابتكار في المنشآت باعتباره مصدرا كامنا لميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: نظرية الموارد والمهارات²: 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).

المطلب الثالث: عناصرها ومكوناتها

الفرع الأول: عناصر القدرات الإبداعية

وهي تلك الاستعدادات العقلية التي يجب أن تتوفر في الأفراد حتى يقوموا بالسلوك الإبداعي ومن أهمها:

أولاً: الأصالة

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة والغير مرتبطة بأفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد

المدى.³

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 الفيحان، المعموري إيثار، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 7، ص 1999.

³ نادية السرور، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر: عمان، الأردن، 2002، ص 33.

والأصالة بذلك تتضمن ثلاثة جوانب رئيسية وهي: الاستجابة غير الشائعة أي إمكانية الحصول على أفكار جديدة ونادرة؛ والاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛ والاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهو الجانب الذي يعد مهماً وجديداً للأصالة.¹

ثانياً: الحساسية تجاه المشكلات

يعرفها جيلفورد بأنه قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في إدخال تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم. ويقصد بها أيضاً وعي الفرد بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. وتعد عملية اكتشاف المشكلة أولى خطوات البحث عن حل لها يلي ذلك إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة.²

ثالثاً: المرونة³

والتي تعني القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف متغير ومختلف عن التصنيف العادي، والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة، وبها يستطيع الشخص المبدع تغيير موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم النفور من الأفكار ويقصد بها أيضاً النظر إلى الأمور من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتكوين أفكار جديدة.

رابعاً: الطلاقة⁴

ويعني بها القدرة على الإتيان أو إنتاج عدد كبير من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. وإذا تم مقارنة عملية الاستدعاء للأفكار بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبداعي، تكون قدرة الاستدعاء الإبداعي للأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.

¹ علي الخطيب، التربية الإبداعية تعلم في العمق و استمطار الأفكار، دار التربية، قطر، 2008، ص31.

² نادية السرور، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ عبد الستار إبراهيم، الإبداع قضاياها و تطبيقاتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص 39-391.

⁴ نبيل عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، 1991، ص11.

خامسا: القدرة على التحليل والمخاطرة¹

وتعني مدى شجاعة وقوة الشخص المبدع في تعرضه للفشل أو النقد الموجه له من طرف الغير، وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة.

أما فيما يتعلق بمجال العمل الإداري فعلى المديرين الواعدون أن يكونوا واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار واستخدام الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ التنظيمي الذي يتم فيه الإبداع، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم الكافي للتخلص من التردد في تحمل النتائج الناتجة على المخاطرة وهذا ما يؤدي بهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

سادسا: العصف الذهني²

يستخدم الباحثين مصطلح العصف الذهني مرادفا للمرادفة أو استمطار الأفكار وكلها تصب في نفس المعنى ويرجع هذا الأسلوب إلى اليكس اوزبورن الذي أسسه سنة 1938، وهو عبارة عن حلقة نقاش عن طريقها يحاول مجموعة من الأفراد العاملين حل مشكلة معينة وذلك بتجميع وتسجيل كل الأفكار التلقائية من الأفراد.

سابعا: أسلوب دلفي³ Delphi

هذا الأسلوب هو عبارة عن سلسلة من الأسئلة التي ترسل إلى العدد من الخبراء ليس من الضروري انتمائهم لمكان جغرافي واحد لإبداء آرائهم في مشكلة ما وكل واحد منهم على حدا وبعد إعادة الإجابات ترتب وتصنف حسب القوائم المشتركة بينها وتعاد مرة أخرى للمشاركين في التدريب وتستخدم الإجابات للوصول إلى حلول للمشاكل المطروحة والهدف من هذه الطريقة هو تنمية عدد من الحلول البديلة والممكنة و ربطها بمجموعة من المعارف المرتبطة بالخبراء و تعليم الأفراد.

¹ يحيى درار، تنمية القدرات الإبداعية وتأثيرها على نجاعة المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة المناجم فرغوص تبسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2018/2019، ص ص 71-72.

² عبد الاله الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002، ص 7.

³ رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الكويت، 2002، ص 25.

الفرع الثاني: مكونات القدرات الإبداعية

تبعاً للمقالات المذكورة سابقاً كمقالة (Teece & Pisano, Shuen 1997) و (Gulsun و David J. Teece, 2007) (Altintas, 2012) التي تناولت مفهوم القدرات الديناميكية، وتبعاً لتعريف (Lawson & Samson, 2001) للقدرات الإبداعية على أنها قدرات من نوع ديناميكي، وبناء 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.

أولاً: القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity)

إن المصادر الخارجية للمعرفة غالباً ما تكون حاسمة في العملية الإبداعية، حيث تعد القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكون أساسى 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 استخدامها. هذه القدرة الديناميكية ينظر لها بأنها مفتاح خلق القيمة من خلال الاستثمار في المعرفة² 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.

¹ Rahmani Z, ali mosavi S, **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, 2011, PP 129-287.

² Paarup A N, **understanding dynamic capabilities through knowledge management**, Journal of knowledge management, Vol: 10, N 4, 2006, PP 59-71, P 67.

- 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 للمنظمة، وكذلك على خصائص وتوزيع الخبرات داخل المنظمة¹.

ويمكن استخلاص 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 جديدة في الأنشطة الإبداعية².

ثانياً: القدرة على التكيف (Adaptive Capacity)

يعرفها (المعاصيدي) بأنها القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الأوضاع المنظمة، لتحديد ما هو جديد وما الذي يجب معرفته على أنه فاعل. في المقابل تعد المعرفة المنظمة 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 أنها قابلة للتجديد بشكل أكبر. 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 إبداعية³. بالتالي يحدث التكيف من خلال تبني فكرة جديدة، فينبغي أن تكون المنظمات

¹ Cohen W M, Levinthal D A, **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**, Administrative Science Quarterly, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, Vol: 35, No1, PP: 128-152, (without a country), 1990, PP 129-132.

² ساهل وسيلة، خلف منى، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجحة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور -خنشلة، الجزائر، 14/13 ماي، 2012ص7.

³ Maithis S, **The Social Processes of Organizational Sense making**, Academy of Management Journal, Vol: 48, No1, PP: 21-49, (without a country), 2005, P 47.

المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في استراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات. 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 المطلوبة¹.

ثالثاً: القدرة على التفكير (Capacity of thinking)²

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 يحلون و يقيمون 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 للمشكلات. وهي النقطة التي أشار إليها Waters Douglas بأن التفكير الاستراتيجي الفعال يتطلب كل من التفكير التقاربي والتباعدي.

¹ باس 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، ص1.

² Waters D E, *Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers*, JFQ/ issue 63, 4th quarter, (without a country), 2010, P 112.

المبحث الثالث: تشكيل ونشر القدرات الإبداعية

لتحديد خطوات تشكيل القدرات الإبداعية اعتمدنا على استخلاص هذه الخطوات من خلال إسقاط خطوات تشكيل القدرات الديناميكية على القدرات الإبداعية، آخذين في الحسبان أن القدرات الإبداعية ماهي إلا قدرات ديناميكية، وبالاعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الإبداعية فإننا سنعتمد الخطوات الآتية: تحديد (وخلق) الفرص، اغتنام الفرص وإعادة تكوين الموارد (الأصول) وخطوة مراقبة الأداء. ولكي تتشكل القدرات الإبداعية لا بد من توفر متطلبات أساسية تكون أرضية خصبة تعمل على تسهيل عملية التشكيل.

المتطلب الأول: متطلبات تشكيل القدرات الإبداعية

لكي تتمكن المؤسسة من امتلاك القدرات الإبداعية لا بد من امتلاكها المقومات التي تمكنها من تشكيل هذه القدرات، والمتمثلة بحسب الباحثين فيكل من التعلم التنظيمي ومصادر الإبداع المتمثلة في (الرأس مال الفكري، موارد أخرى).

الفرع الأول: التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية انطلاقاً من تجارب المؤسسة أو التجارب الفردية وقد أشار كل من (Zollo and Winer) أن التعلم التنظيمي هو أساس القدرات الديناميكية كما أشار كل من (Govindara Jan Vijay and 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 المنظمة 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 المنظمة. وعرفه كل من (Arguris and Schon) بأنه "التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء"، 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".

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 التعلم"¹.

الفرع الثاني: مصادر الإبداع

الإبداع من منظور اقتصادي هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة. حيث ميز (Shumpeter) بين خمسة أنواع للإبداع وهي: منتج جديد، إدماج طريقة جديدة للإنتاج، غزو سوق جديد، تنظيم جديد للإنتاج، الحصول على مصادر جديدة للموارد الأولية².

أما تعريف (J.R. Schermerhon) وزملاؤه فإن الإبداع هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكداً 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)، وتأكيداً على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع: الإبداع = الميزة التنافسية³.

بصفة عامة فإن الإبداع يشمل العناصر التالية⁴:

- الإختراع: إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى إستحداث منتج أو خدمة جديدة؛
- التطوير: يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمة؛
- الإبداع في المنتج: تحسين منتج أو إستحداث خواص جديدة لمنتج جديد؛
- الإبداع في الخدمات: بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص. 259

² بلبلولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين المؤسسات الصحية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الأول حول الإبداع في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-13 ماي 2010، ص. 05

³ عباس نعمة، مرجع سابق، ص. 05

⁴ عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص. 610

- **الإبداع في العملية:** بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

مما تقدم يتضح أن الإبداع هو توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها، كما يمكن القول بأن الإبداع سلوك تعبر عنه المنظمة ويكون جديد على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة.

وحسب كل 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 المصلحة من هذا المنطلق نجد مصادر الإبداع المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تتمثل في العناصر التالية:

أولاً: رأس المال 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 التكنولوجيا. 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 المنظمة.

إختلفت وجهات النظر وتعددت الآراء حول تحديد مكونات وأنواع رأس المال الفكري، لذلك سوف نعتمد على التقسيم الذي قدمه (Stewart) الذي يعتمد على العناصر التالية¹:

أ) **رأس المال البشري:** ويتضمن المهارات التراكمية، والمعرفة والإنتاجية للمنظمة والأفراد والجماعات. حيث يرى (Drucker) أن رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد مورداً إستراتيجياً.

ب) **رأس المال الهيكلي:** ويشمل العلاقات التجارية للشركة، علامات وحقوق وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم، وهذه تمثل الجوانب غير الملموسة وعالية الحساسية. ومن بينه عناصره رأس المال المؤسسي الذي يتكون من عنصرين أساسيين هما: رأس مال العمليات (التصنيع) ورأس مال العمليات ؛

¹ خلوفي وهيبية، إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 23، ديسمبر 2017، ص ص. 130-132

تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن إستقطابها بشكل مباشر من البيئة الخارجية فإن المنظمة تحتاج أيضا 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.

ثانيا: الموارد المادية:

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 في ميزانية المنظمة، ومنها على سبيل المثال: العقارات والتجهيزات والمكائن والبرمجيات وغيرها¹. ويمكن أن نقسم هذه الموارد إلى:

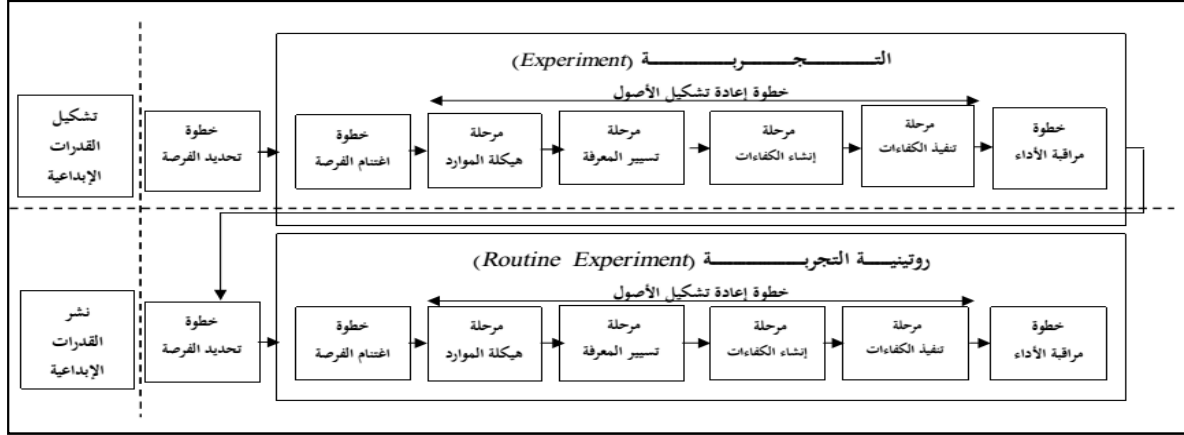
- **المواد الأولية:** تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي وكبير على المنتج المقدم؛
- **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية 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 منجاتها مما يعزز موقعها التنافسي².

المطلب الثاني: تشكيل القدرات الإبداعية

لتحديد خطوات تشكيل ونشر القدرات الإبداعية يمكن الإعتماد الدراسات السابقة في مجال القدرات الإبداع وخاصة إسهامات كل من (Teece, 2007) و (Gulsun,2012) المتعلقة عملية تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكري الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص. 211
² قويدر الويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص. 08

شكل رقم (02-01): تشكيل ونشر القدرات الإبداعية



المصدر: ترغيني صبرينة، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2015، ص.59

من الشكل السابق يمكن تحديد خطوات تشكيل القدرات الإبداعية كما يلي¹:

1) خطوة تحديد الفرصة: إن تحسس و/أو تشكيل الفرص الجديدة يشير إلى المسح كما أن الاستثمار في أنشطة البحث والميادين المتصلة بها غالباً ما تكون مكمل ضروري لهذا النشاط، حيث يتم الحصول والكشف عن الفرص من قبل المؤسسة. 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 ما يمكن للمؤسسات أن تفتح فرصاً تكنولوجية.

حيث تشير الفرص إلى الوقائع الموجودة في مكان أو قطاع معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج 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 إمكانيات تطوير تكنولوجيا جديدة وتطبيقها وتصنيع منتجات وخدمات ذات نوعية عالية. هنا لا بد أن نشير إلى أن المنظمات الكبيرة لا تنتظر

¹ ترغيني صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص.60-65. بتصرف

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 تفرغ للدراسة والتطوير والبحث في مجال البيوتكنولوجيا لكي تحل محل المايكرو إلكترونيك في عدة تطبيقات ولفترة طويلة ومن أجل تقوية موقع هذه الشركة من خلال الاستفادة الكاملة من مزايا الإبداع التكنولوجي¹.

2) خطوة إغتنام 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 المؤسسة. كما أن معالجة الفرص تنطوي على الحفاظ وتحسين الكفاءات التكنولوجية والأصول التكميلية 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 الجديدة، حيث يعتبر استبدال نماذج الأعمال أمر أساسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة.

فنموذج الأعمال 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 فهذا النموذج يضع الافتراضات حول السلوك بخصوص الإيرادات والتكاليف، والعملاء. مع ذلك، فإن فرص النجاح تكون أكبر إذا لديها فهم عميق لاحتياجات الزبائن، وقامت تحليل البدائل المتعددة، وتحليل سلسلة القيمة، مع اعتماد الحياض أو الارتباط بتصور فعال للقرارات للاستعانة بمصادر خارجية.

لذلك على المؤسسة أن تتبع مراحل معينة من أجل استغلال الفرص السائحة بحيث تبدأ بمرحلة مسح البيئة من أجل الوصول إلى الفرص ومن ثم تقوم بتحديد الفرص التي تريد أن تكتسبها، 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

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص. 108.

الأخير إلى مرحلة تنفيذ مخططها الذي وضعته لأجل اغتنام الفرصة التي حددتها ووجدت لأجلها إمكانات كبيرة وذلك من خلال تكييف العمليات أو تطوير أو تجديد منجاتها و/أو خدماتها التي نشرحها فيما يلي:

أ) **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:

- نشوء الفكرة: وذلك من مصادر داخلية عدة منها مختبرات البحث والتطوير، وأخرى خارجية مثل المورد والموزعين والابتكارات والاختراعات الجديدة، وكذلك الزبائن؛
- الغربة والتحليل الإقتصادي: سبب 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؛
- التصميم الأولي والاختبار: 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؛
- التصميم النهائي: تعالج مشاكل التصميم الأولي وصولا إلى الهيئة النهائية، ومن ثم تخصص الموارد اللازمة للإنتاج، إما يباشر التسويق بحملته الترويجية من أجل بيئة السوق المستهدفة لتقبل المنتج الجديد.

ب) **تطوير العملية**: يشمل تطوير العملية استخدام وتطوير إجراءات وتطبيقات وآلات جديدة لتحسين طريقة إنجاز الأنشطة، كتطوير أساليب تجميع جديدة أو تحسين أنظمة رقابة المخزون وبهذا يهدف تطوير العملية إلى تطوير ما مستخدم من تقنية كالإجراءات والأساليب والتطبيقات والآلات أو استخدام أخرى جديدة، داعما أنشطة معينة، فيما يدعم تطوير المنتج بمجمل الأنشطة¹.

3 خطوة إعادة تشكيل الأصول: تعديل الموارد والكفاءات عرف دراسات عديدة لكن نموذج (Sirmon) هو الأكثر ملائمة لهذه الدراسة حيث أنه يعتبر إدارة الموارد عملية من ثلاث مراحل: هيكلية الموارد وإنشاء الكفاءات وتنفيذ

¹ عبد الهادي الفيحان المعموري إيثار، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999،

الكفاءات. وقد أضافت (Gulsun Altintas) إلى هذه المراحل الثلاث مرحلة إدارة المعرفة. وهكذا، فقد أصبحت عملية إعادة تشكيل الأصول تنطوي على كل من هيكلية الموارد، وإدارة المعرفة، وإنشاء الكفاءات وتنفيذ الكفاءات.

4 خطوة مراقبة الأداء: لهدف 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.

المطلب الثالث: نشر القدرات الإبداعية

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 بروتيينية التجربة الناجحة بحيث يتضمن نشر القدرات الإبداعية نفس خطوات تشكيلها.

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 شمولا لمختلف الخطوات، من حيث أنه يحدد مراحل ما قبل إعادة تشكيل الموارد.

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والرفع من القدرات الإبداعية

بناء على ما تم عرضه في الفصل الأول ومعلومات هذا الفصل توصلنا إلى أن الذكاء الإستراتيجي يجعل المؤسسة قادرة على اكتشاف الجديد وتخيل الإستراتيجيات التي يمكن أن تعيد كتابة قواعد اللعبة التنافسية، فالمؤسسة التي تعتمد على الذكاء الإستراتيجي سوف تكون أكثر قدرة على حل المشاكل الإستراتيجية، وصياغة الفرضيات، وتصور مستقبلها، وقابليتها للتكيف مع المحيط، وبناء مستقبل مختلف عن الحاضر، فحين يتعلق الأمر بتفعيل القدرات الإبداعية داخل المؤسسة بأكملها يجب تبني الذكاء الإستراتيجي

وفقا لهذا حاولنا صياغة علاقة بين التفكير الإستراتيجي من خلال عناصره الخمسة (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) بالقدرات الإبداعية للمؤسسة من خلال مكوناتها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحليل والمخاطرة، الحساسية للمشكلات).

بعد عرض الأدبيات النظرية للذكاء الإستراتيجي والقدرات الإبداعية وتبعاً للأهمية التي وضحها الباحثين في مجال الذكاء الاستراتيجي من قيام إدارة المنظمات بتبني مفهوم الذكاء الإستراتيجي والقدرات الإبداعية، سنتطرق لشرح كيفية مساهمة كل عنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة.

المطلب الأول: مساهمة القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية

سيتم توضيح علاقة الاستشراف بالتوجه الاستراتيجي من خلال دراسة ممارسات الاستشراف في المنظمة، وكذلك توضيح الدور الذي يلعبه الاستشراف في تحسين القدرات الإبداعية في المنظمة.

الفرع الأول: ممارسات الإستشراف في المؤسسة

الاستشراف يقدم ركائز لصناع القرار وكذا يدعم التعلم التنظيمي مما يسهل إمكانية تبني إستراتيجية جديدة، فيعمل الاستشراف على صياغة المبادئ لتنفيذ التغييرات التي يمكن أن تسبق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

ويمكن استخدام الاستشراف في أربعة ممارسات مختلفة تبعاً لاختلاف طريقة استخدامه على المستوى الإستراتيجي، وكذلك بسبب اختلاف درجة تحرك المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية، ونميز بين هذه الممارسات كما يلي¹:

¹ مقراش فوزية، مرجع سابق، ص.93

- 1) استخدام الاستشراف في دعم صنع القرارات: ويكون ذلك باستخدامه بطريقة غير مباشرة في تطبيق الاستراتيجيات، أي استخدامه في اتخاذ قرارات لها علاقة بإستراتيجية المنظمة، وكذلك عندما لا تحدث المنظمة استجابة وتغييرات كبيرة بسبب التغيرات البيئية، فالبيئية تكون قليلة التعقيد وبطيئة التغيير؛
 - 2) استخدام الاستشراف عند التحرك أو الإستجابة: ويستخدم الاستشراف هنا بطريقة غير مباشرة في تطبيق الإستراتيجيات، عندما تفرض البيئة على المنظمة الاستجابة السريعة للتغيرات، أي أن البيئة؛
 - 3) استخدام الاستشراف عند بناء التوجه الإستراتيجي: يظهر هذا الاستخدام أو التطبيق للاستشراف لما يكون تغيير بطيء للبيئة والذي يستوجب استجابة بطيئة للمنظمة، وكذلك عندما يكون هناك تطبيق مرتفع للاستشراف على المستوى الإستراتيجي، أي استخدام الاستشراف لاستقراء المستقبل الإستراتيجي للمنظمة بطريقة فعالة؛
 - 4) استخدام الاستشراف في إحداث التغيير: ويعتبر من أصعب الاستخدامات لأن هنا يتم استخدامه على المستوى الاستراتيجي بطريقة مباشرة وكذلك في بيئة سريعة التغيير والتعقيد تستوجب استجابة سريعة وتغييرات كثيرة على مستوى المنظمة وهذا يؤدي إلى ضرورة التطبيق الصحيح للاستشراف حتى لا يؤثر سلبا على المنظمة.
- للاستشراف آثارا غير مباشرة أو غير مقصودة إذ يؤدي إلى تعزيز التواصل والتعاون بين المنظمات فعلى سبيل المثال التعاون الذي قد ينشأ بين الجامعات، معاهد البحوث والمنظمات المقدمة للخدمات، فهذا النوع من التواصل يساهم في تحسين وإنتاج آفاق الإبداع. علاوة على ذلك فقد يتم الحصول على معارف ومهارات من خلال مجموعة متنوعة من عمليات التعلم. فالاستشراف هنا عملية لها فوائد خفية وفي أغلب الأحيان يتم إهمالها على مستوى الأفراد والمنظمات وحتى على مستوى المجتمعات المحلية.
- يعتبر الاستشراف واحدا من الأساليب التي تتعامل مع عدم اليقين، والتي تتطلب وضع صيغ بديلة للمستقبل، مما يسهل تصميم عدة خطط للتعامل مع النتائج المترتبة عن السيناريوهات المختلفة التي قد تتحقق. بغض النظر عن محاولة رصد المخاطر المحتملة في المستقبل، فالاستشراف يسهل أيضا تحديد الآثار المتوقعة داخليا وفيما بين مختلف السيناريوهات بالاعتماد على نهج شمولي.
- بالإضافة إلى أن الاستشراف يقر بأن المعرفة عملية اجتماعية أي تجمع بين جميع الأطراف المعنية لتسهيل نشر المعرفة والإنتاج بين المجموعات التي لها خلفيات مختلفة. كما يشجع الاستشراف على ظهور

أنواع جديدة من الانتماءات والتحالفات الضرورية ضمن مجتمع المعرفة من خلال مشاركة فعالة بين مختلف الخلفيات، المهارات ووجهات النظر في أشكال جديدة من التفاعل والتواصل الاجتماعي، والعمل نحو تحقيق هدف مشترك، وبالتالي يتم تعزيز تنمية رأس المال الاجتماعي. علاوة على ذلك فيمكن أن يساعد الاستشراف على كسر بعض الحواجز بين العلم والمجتمع إذ يساعد على التعامل مع التطورات الحاصلة في المعرفة المجتمعية والتعامل مع التعقيدات الاجتماعية والبيئية والفكرية. كما أن الاستشراف تغذية لتطوير التخصصات المتعددة في مجال البحوث وهو عملية تسهيل لإنشاء الجماهير الواعية.

الفرع الثاني: دور الاستشراف في الرفع من القدرات الإبداعية للمنظمة

يلعب الاستشراف ثلاثة أدوار يمكن من خلالها تحسين قدرات المنظمة على الإبداع. فالإبداع يتم عبر أربع مراحل بداية من توليد الفكرة، الاختيار، التطوير، ثم تسويق الفكرة، وتتخلل هذه المراحل الأدوار الثلاثة للاستشراف إذ يظهر في بداية قمع الإبداع الدور الأول للاستشراف وهو دور المبادر، أما خارج القمع فيظهر الدور الاستراتيجي للاستشراف، بينما يمتد على طول قمع الإبداع دور الخصم، وتعمل كل هذه الأدوار على تعزيز الإبداع كما يلي¹:

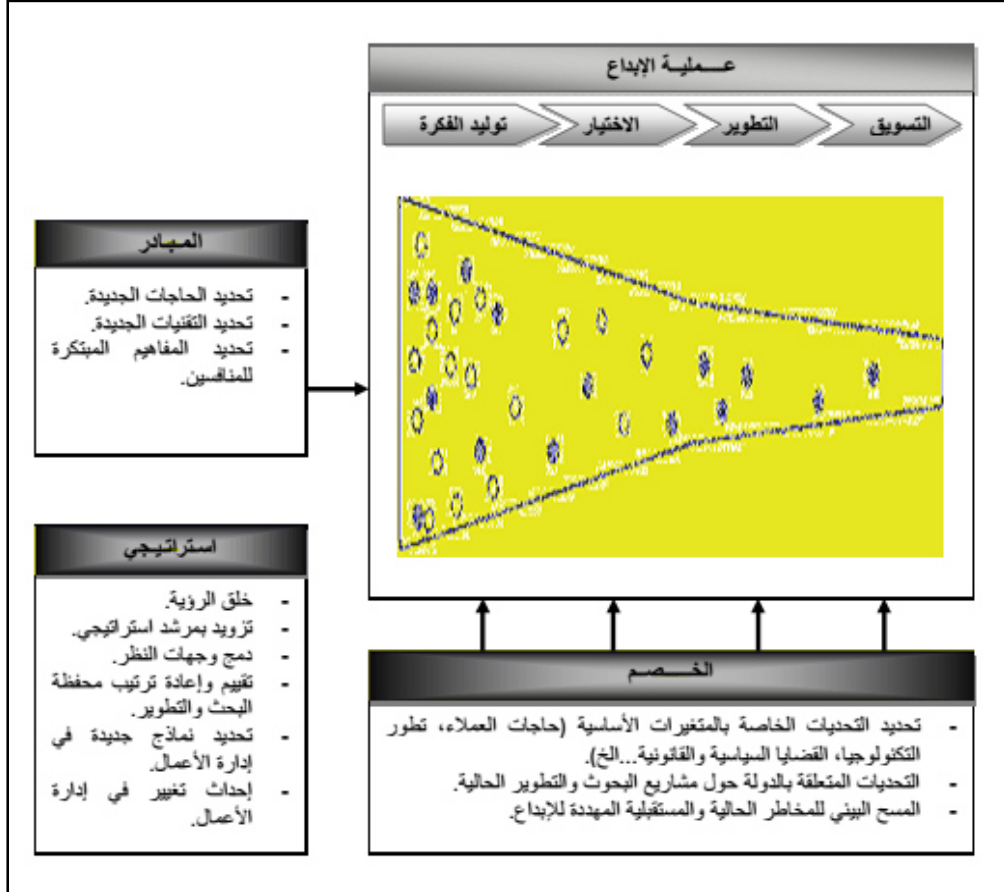
- 1) **في دور المبادرة:** يقوم الاستشراف باقتراح مبادرات للإبداع انطلاقاً من تحديد احتياجات العملاء الجديدة، التقنيات والتكنولوجيا الجديدة، وكذا تحديد مفهوم المنتج عند المنافسين؛
- 2) **في الدور الإستراتيجي:** الاستشراف هنا يوجه أنشطة الإبداع من خلال خلق رؤية، وتوفير توجه استراتيجي، بالإضافة إلى تقييم الآراء وتعزيز عملية التغيير لإحداث الإبداع والتعرف على نماذج عمل المنافسين الجديدة؛
- 3) **في دور الخصم:** لاستشراف هنا يقوم بتحديد التهديدات التي تكون عقبة أمام المبدعين لخلق إبداعات أفضل وأكثر نجاعة، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة المسح للاضطرابات التي يمكن أن تهدد الإبداعات الحالية والمستقبلية.

ولقد لخص (Roherbeck and Gemunen, 2011) دور الاستشراف في عملية الإبداع في الشكل التالي²:

¹ مقراش فوزية، مرجع سابق، ص 95

² مقراش فوزية، مرجع سابق، ص.97

شكل رقم (02-02): دور الاستشراف في عملية الإبداع



يوضح الشكل السابق دور الاستشراف في عملية الإبداع أن دور الاستشراف كمبادر له تأثير مباشر على عملية الإبداع وذلك من خلال أنه يطرح نماذج جديدة في عملية البحث والتطوير، فضلا عن استخدام المنظمات للاستشراف كمدخلات لعملية الإبداع، فللاستشراف دور فعال في تحديد متطلبات العملاء وذلك من خلال تحليل التغيرات الثقافية وتأثيراتها على هذه الاحتياجات، فعلى سبيل المثال ما قامت به شركة (Volkswagen) والتي لاحظت انخفاضا في حجم مبيعاتها في السوق الأمريكية، لذا أرسلت فريق عمل مكون من 23 مدير أعمال إلى مدينة لوس أنجلوس لمدة 18 شهرا للعيش والعمل هناك، وكان فريق العمل مكونا من جميع الوحدات الفنية لهذه الشركة ومن بينها وحدة البحث والتطوير، خدمات ما بعد البيع، التسويق... الخ، وكان هناك احتكاك بين فريق العمل والأسر الأمريكية. والهدف من وراء هذا الاحتكاك هو لفهم الجيد لمتطلبات الأسر الجديدة واحتياجات العملاء المستقبلية والتي تم أخذها بالاعتبار عند القيام بعملية الإبداع.

من جهة أخرى يعمل الاستشراف بتحديد التقنيات والتكنولوجيا الحديثة وهذا يسمح للمنظمات بربط التخطيط لإبداع منتجات جديدة بالاعتماد على التطورات الحاصلة في التقنية. أما فيما يخص رصد وتحديد المفاهيم المستخدمة من قبل المنافس في مجال البحث والتطوير، فعلى سبيل المثال شركة الاتصالات الألمانية "أطلقت شبكة لمراقبة المنافسين الرئيسيين إذ يتم تجميع النتائج المتوصل إليها ونشرها عبر رادار أطلق عليه اسم "المنتجات والخدمات"¹.

وأكد (Rohrbeck and Gumunden, 2011) أن الدور الاستراتيجي للاستشراف مرتبط من خلال المقارنة بين الفرص الناشئة عن عمليات البحث والتطوير مقارنة مع الميزانيات، كما يوفر لمتخذ القرار الحجج التي تبرر طريقة تخصيص الموارد، فعلى سبيل المثال شركة (volkswagen) استخدمت الاستشراف وقامت على أساسه بطرح ثلاثة نماذج جديدة من السيارات في السوق الأمريكية، أما في السوق الصينية فقامت بإنتاج أربعة أنواع تتماشى مع متطلبات عملائها في هذه السوق. كما يعمل الاستشراف على توفير وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فمثلا شركة (Siemens) استخدمت السيناريوهات أو ما أسمته "صور المستقبل" وقامت بتوجيه وتوحيد جهود الإبداع في كل أنحاء الشركة، وهذه التصورات ما هي إلا نتيجة لعدد من البحوث التي قام بها فريق عمل مشترك من عدة وحدات والتي شملت فريق بحث في التكنولوجيا، وحدة الأعمال والبحث في التطورات المستقبلية من منظور السوق والتي تبحث في أفكار تجارية جديدة، حيث قام فريق العمل بإعداد تقرير نهائي لتعزيز المشاريع المشتركة ولدعم التوجه نحو الإبداع بهذه الشركة. بينما يتمثل الدور الأخير للاستشراف في تسهيل عملية إحداث تعديلات على الإبداعات بسبب رصد التغيرات التي تطرأ على البيئة.

إن دور الخصم يجعل من الاستشراف وسيلة تواجه بها المنظمة التهديدات التي يواجهها الإبداع، إذ يعمل الاستشراف على تحديد وتوضيح هذه التهديدات للمنظمة بطريقة جيدة، فيقوم بتحديد التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة والناجمة عن التغير في حاجات العملاء، وكذلك التغيرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية بسبب سرعة تطور هذه الأخيرة، بالإضافة إلى التهديدات التي قد تظهر بسبب الاضطرابات في البيئة السياسية التي تنشط بها المنظمة والتغيرات في القوانين واللوائح التشريعية، إلى جانب هذا فالاستشراف يسمح للمنظمة بتحديد التحديات التي تفرضها الدولة على مشاريع البحث والتطوير ذات العلاقة بالنشاط الإبداعي للمنظمة.

¹ بشرى هاشم العزاوي، مرجع سابق، ص 56

المطلب الثاني: مساهمة تفكير النظم في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

يركز التفكير بمنطلق النظم على جوانب متعددة كالعلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة كنظام والنتائج المترتبة عنه، وكذا شموليته وحدوده، بالإضافة إلى البيئة المحيطة به وكذا التغذية العكسية. فالتفكير بمنطلق النظم مبني على أسس علمية وهو طريقة للتفكير، وتطبيقاته ومجالات استخدامه عديدة إذ يستعمل في التخطيط الإستراتيجي وتحديد الاتجاه العام للمنظمة أو توجهاتها الإستراتيجية، كما يساهم هذا النوع من التفكير في حل المشاكل وكذلك إدارة المشاريع. فالتفكير بمنطلق النظم وسيلة واسعة النطاق أي تشمل كل فروع وأجزاء المنظمة ويؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة. بالإضافة إلى ذلك فهو يوفر معلومات أكثر¹.

والمنظمات تحتاج إلى توجيه أنظاتها واهتمامها إلى القضايا الإدارية المتعلقة بها وكذلك توفير الأسس اللازمة لتحديد توجهاتها الإستراتيجية وذلك من خلال²:

- تفكير واهتمام أفراد المنظمة بالقضايا الإستراتيجية وليس فقط دراسة مثل هذه القضايا من طرف الإدارة العليا للمنظمة؛
- توفير الإطار اللازم لجعل القضايا الإدارية المدروسة أكثر فعالية؛
- وجوب التفكير بمنطلق النظم والذي يوفر للمنظمة الأساس لإعادة التفكير في كل القضايا المرتبطة بالمنظمة، فهذا يساعد المنظمة على الوصول إلى التوجهات الإستراتيجية المرغوبة.

كما ولا بد أن نشير إلى الدور الأساسي لتفكير النظم 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. لهذا فإن تفكير النظم 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 تفكير النظم والشمولي للمنظمة وبيئتها هو أمر بالغ الأهمية لفعالية التفكير الاستراتيجي ولتفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

¹ العبدلي ضرغام، مرجع سابق، ص. 45

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 122

المطلب الثالث: مساهمة الرؤية المستقبلية في الرفع من القدرات الإبداعية

تعتبر الرؤية المستقبلية بيانات مهمة وأساسية للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الفعالة، كما تعتبر الرؤية المستقبلية أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، وتسمح باستيعاب وإدراك أهداف المنظمة بصورة حقيقية تتحدد من خلالها الاتجاهات الإستراتيجية الجديدة للمنظمة، فالمنظمة غير مؤهلة لأن تتطور ما لم تتحدد بها رؤية مستقبلية واضحة تعمل كموجه ومحفز لكل أفراد المنظمة للوصول لتوجهات إستراتيجية أكثر فعالية.

من جهة أخرى فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول محتوى الرؤية المستقبلية إذ لم يتوصلوا إلى اتفاق مشترك لمضمونها، مما أدى إلى خلق صعوبات للقادة عند تحديدهم لمحتوى الرؤية المستقبلية لمنظمتهم، إذ هناك من يركز على المنتجات والخدمات والأسواق. وهناك من يرى أن الرؤية المستقبلية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي تنشط بها المنظمة، والعملاء وكذا البيئة التنافسية للمنظمة التي تتحدد من خلالها المواقف التنافسية للمنظمة، مع العمل على تمييز محتوى الرؤية عن باقي المنظمات بنوع من المثالية.

إن الإدارة العليا للمنظمة ترى بأن رؤيتها المستقبلية هي التي تحدد توجهاتها الإستراتيجية نحو كل من المنتج، العملاء، السوق، وكذا التكنولوجيا. فالرؤية المستقبلية تحدد التطلعات التجارية للمنظمة أي تجيب عن تساؤل مهم "إلى أين نحن متجهون؟"، وهكذا فالرؤية المستقبلية تحدد اتجاه المنظمة في مسار معين وترسم مسارها الإستراتيجي، وتمنحها طرازا معينا يعطي للمنظمة هوية تنظيمية تنفرد بها عن باقي المنظمات. علاوة على هذا فإن الرؤية المستقبلية الواضحة تساعد على توجيه قدرات ومهارات الموظفين في اتجاه هدف مشترك فالرؤية المستقبلية والشعارات (العبارات) الإستراتيجية لا تترجم بسهولة إلى عمل على أرض الواقع، وهذا ينطبق أيضا على توجه المنظمة نحو العملاء، إذ على المنظمة أن تكون قادرة على بناء رؤية مستقبلية واضحة قابلة للترجمة إلى أهداف وقابلة للقياس، كما يجب إبلاغ جميع المسؤولين التنفيذيين بها، إذ أن الغموض في الرؤية سيكون له تأثيرات سلبية على المنظمة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل، يمكن إعتبار 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 المنافسين.

فمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها وعلى إختلاف أهدافها، تبقى دائما بحاجة إلى الإبداع والابتكار في مختلف عملياتها وأنشطتها وكذا منتجاتها، فالتغيرات الحديثة لبيئة الأعمال المعاصرة، فرضت على المؤسسات ضرورة تبني توفير الجو والبيئة المساعدة على تبني الإبداع كأسلوب إداري حديث في كافة الوظائف الإدارية، فضلا على ضرورة تشجيع العاملين على تفجير طاقاتهم الإبداعية واستخدام أساليب وطرق تنمية القدرات الإبداعية، من أجل البقاء في ركب المنافسة الشرسة التي يعرفها السوق.

ومن خلال ما سبق التطرق له، يمكن الوقوف على أن الذكاء الإستراتيجي يلعب دور محوري في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة، والذي يعتمد أساسا على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع وتعمل على تنميته وتطويره، سواء على مستوى الأفراد العاملين فيها أو على مستوى جماعات العمل، أو على مستوى المؤسسة ككل من خلال تشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية التي تحتاجها المؤسسة، هذا بالإضافة إلى الإهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته، وكذا توفير الموارد والهيكل الضرورية لتكوينه وتنشيطه والمحافظة عليه كميزة تنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الهدف الإستراتيجي وضمان البقاء والإستمرارية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -

تمهيد:

بعد القيام بالدراسة النظرية التي تضمنت المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، سيتناول هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف محاولة إسقاط الجوانب النظرية على الواقع من خلال صياغة استبيان بناء على ما تم بلورته من مفاهيم وأبعاد خاصة بموضوع الدراسة.

كما ويتطرق الفصل إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي قامت عليها الدراسة، ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

يتطرق هذا المبحث إلى لمحة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر وعرض هيكلها التنظيمي وأهم مهامها ونشاطاتها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتناول هذا المطلب نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر بعد الاصلاحات العميقة التي باشرتها الدولة منذ سنة 1999 في قطاع البريد والمواصلات، وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بعد ان كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 05 في 2003 حيث أصبحت مؤسسة قائمة بذاتها، وهي شركة عمومية اقتصادية حددت مدته بـ 99 عاما، ورأس مال عمومي قدر بـ: 50.000.000.000 دج، وهي مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم الفهرس 8083 001 02 B الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003م، وذلك بالاعتماد على ثلاث أهداف في عالم لتكنولوجيات الإعلام والاتصالات : {المردودية، الفعالية، جودة الخدم} وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.¹

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكات VSA " وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003م، والربط المحلي في

¹الموقع الرسمي للمؤسسة، <http://www.algeriatelecom.dz> ص 01، تاريخ الاطلاع 2020/09/10.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف-

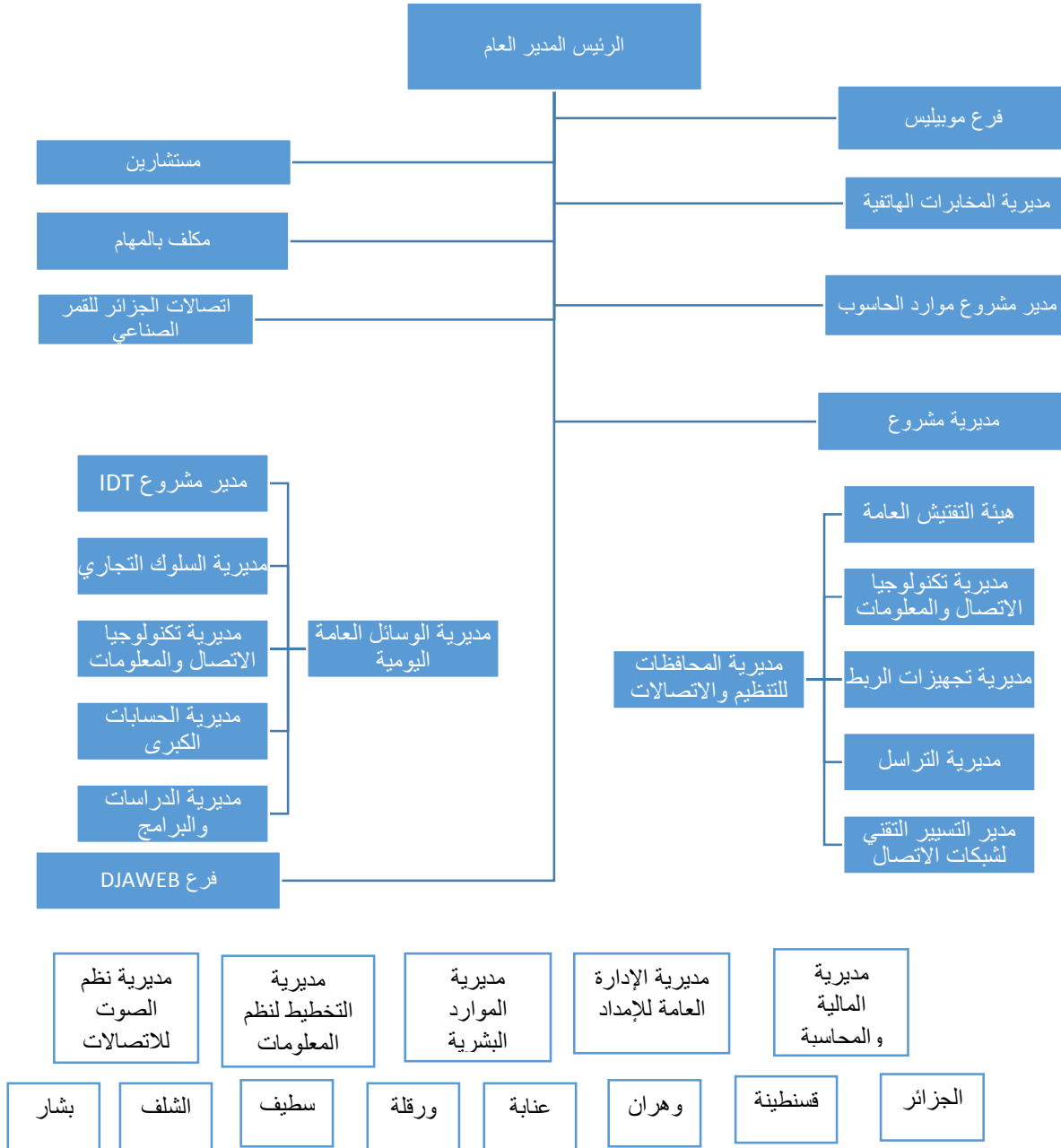
المناطق الحضرية في 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005م، وذلك في ظل احترام لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع 2020/09/10.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

المطلب الثالث: مهام المؤسسة ونشاطها²

أولا: تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- تكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول ليها " أصوات، صور، معطيات "، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛
 - العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
 - زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية؛
 - ويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
 - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز وفاء للزيائن، وذلك عن طريق مايلي:
- ✓ كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،... الخ؛
- ✓ السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.

ثانيا: يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبيائن وتلبيتها؛

²<http://www.algeriatelecom.dz>، مرجع سبق ذكره، ص 02.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل؛
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها؛
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة التطبيقية، من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات

يتضمن ها الجزء تعريف منهج الدراسة، والمصادر المعتمدة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه لإجراء الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: المنهج المتبع

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وبلوغ أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي "الذكاء الاستراتيجي ودوره في الرفع من القدرات الإبداعية" وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين عملياتها والمراحل التي تمر بها، وبلوغ هذه الأهداف تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب النتائج والتوصيات.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

تم اعتماد مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة هما:

أولاً: المصادر الثانوية: لمعالجة الجوانب النظرية للدراسة تم الاستعانة بمصادر البيانات الثانوية والتي تضمنت الكتب والمراجع ذات الصلة، الدوريات، المقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الذكاء الاستراتيجي والقدرات الإبداعية.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

ثانيا: المصادر الأولية: ولمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، تم تصميمها وفقا لمنهجية البحث العلمي ليتم توزيعها على الموظفين الباحثين في المؤسسة، وبلوغ اهداف الدراسة المرجوة والتوصل لنتائج تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

يتم تحديد واختيار مجتمع الدراسة والعينة العشوائية المختارة من اجل توزيع الاستبيان كما هو مبين في هذا الجزء.

أولاً: مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين والإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، حيث صرح مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة بأن العدد الإجمالي هو 50 موظف وموظفة، موزعين بين الدائم والمؤقت.

ثانيا: عينة الدراسة: بصدد إجراء هذه الدراسة تم اعتماد عينة قدرها 35 فرد، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة الممثلة لخصائص المجتمع أحسن تمثيل بغرض تعميم النتائج المتحصل عليها على باقي أفراد المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان كونها غير رقمية (وصفية)، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- اختبار كرونباخ ألفا للكشف عن مدى ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة وتحديد اتجاه كل عبارة وبعد؛
- معامل الارتباط للكشف عن مدى ارتباط المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع؛
- الانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى الأثر من وإلى المتغيرات.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم إعداد استمارة الاستبيان لغرض اختبار فرضيات الدراسة، بعد الاطلاع على المصادر الثانوية المتضمنة الكتب والبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة: "دور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسة".

وقد تم تقسيم أجزائها إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين من جنس وعمر ومؤهل تعليمي وعدد سنوات الخبرة.

المحور الثاني: يتضمن عبارات مترجمة للمتغير المستقل المعبر عنه بالذكاء الاستراتيجي والمجمعة بواقع ثلاث فقرات لكل بعد في خمسة أبعاد هي:

البعد الأول: الاستشراف؛

البعد الثاني: تفكير المنظم؛

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية؛

البعد الرابع: الدافعية؛

البعد الخامس: الشراكة.

المحور الثالث: يشمل هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في مستوى القدرات الإبداعية والمعبر عنه بخمسة أبعاد يضم فيها كل بعد ثلاث عبارات حيث:

البعد الأول: الأصالة؛

البعد الثاني: الطلاقة؛

البعد الثالث: المرونة؛

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

البعد الرابع: القدرة على التحليل والمخاطرة؛

البعد الخامس: الحساسية للمشكلات.

وقد صممت الأداة استنادا إلى مقياس ليكارت الخماسي وفقا للدرجات موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة)، وقد تم اختيار مقياس درجة الموافق التنازلي كون العبارات المصممة هي إيجابية وليست سلبية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

• صدق المحكمين

بهدف التأكد من صحة قائمة الاستقصاء، تم إخضاع الاستبيان لعملية التحكيم وهذا بعد أن تم عرض نسخة أولية من هذا الاستبيان على الأستاذ المشرف الذي أبدى موافقته لعرضه على مجموعة من المحكمين، بعد أخذ توجيهاته بعين الاعتبار، حيث تم تقديم الاستبيان في نسخته الأولية إلى مجموعة من الأساتذة المتمرسين في مناهج البحث العلمي والمختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية (الملحق رقم 01 (الجدول 01))، للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صحة الفقرات التي تم بموجبها بناء الاستبيان، ومدى ملاءمتها للمجال التي وضعت فيه، حيث تم على إثر ذلك استبعاد بعض الفقرات وتصحيح البعض الآخر، إلى جانب إضافة فقرات أخرى بالشكل الذي يخدم عملية بناء الاستبيان، كما تم بالأخذ باقتراحاتهم البناءة والقيمة فيما تعلق بتعديل صياغة بعض العبارات أو إعادة ترتيبها ما جعل الاستبيان أكثر بساطة وأكثر اختصارا ووضوحا، مما سيساعد الفئة المستجوبة على الإجابة على فقرات الاستبيان بشكل جدي وبأريحية وفق ما تسمح به ظروفهم.

• صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي للدراسة مدى انسجام عبارات الاستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه. ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها تم

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستمارة، وقد تم تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-01): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.799	09	**0.714
02	**0.801	10	*0.656
03	**0.639	11	**0.511
04	*0.244	12	*0.522
05	**0.309	13	**0.386
06	**0.294	14	**0.404
07	**0.778	15	**0.495
08	**0.779		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

من الجدول يتضح أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، وهو ما يؤكد الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

والجدول الموالي يلخص نتائج دراسة مدى اتساق عبارات المحور الثالث وصدقها.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

الجدول رقم (03-02): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.728	09	**0.456	01
*0.830	10	**0.699	02
**0.833	11	**0.600	03
*0.843	12	*0.860	04
**0.893	13	**0.837	05
**0.767	14	**0.791	06
**0.734	15	**0.704	07
		*0.845	08

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

من الجدول يتضح أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع المحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، وهو ما يؤكد الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

- **الصدق البنائي:** يتم اختبار هذا الصدق بحساب معاملي الارتباط لمحوري الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان والملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-03): معاملات الارتباط لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستمارة

الدرجة الكلية	المحور
0.881	الذكاء الاستراتيجي
0.951	مستوى القدرات الإبداعية

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا. وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

بعد الثبات من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على النتائج، ويعد من المتطلبات الأساسية لأداة الدراسة. ويقصد بالثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها مع نفسها أي أن تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة على نفس العينة تحت نفس الظروف والشروط. وقد تم الاعتماد على قيمة معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان Cronbach Alpha (وهو يأخذ القيمة ما بين 0-1) وتكون قيمة مقبولة عند 60 في المئة وما فوق، وجاءت نتائج الحساب مبيّنة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-04): قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	03	0.835
	تفكير المنظم	03	0.704
	الرؤية المستقبلية	03	0.879
	الدافعية	03	0.647
	الشراكة	03	0.931

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

0.840	15	المحور الثاني ككل	
0795	03	الأصالة	مستوى القدرات الإبداعية
0.929	03	الطلاقة	
0.913	03	المرونة	
0.877	03	القدرة على التحليل والمخاطرة	
0.849	03	الحساسية للمشكلات	
0.948	15	المحور الثالث ككل	
0.943	30	كامل الاستمارة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبيان ككل عال جدا حيث بلغ 0.943، كما تراوحت معاملات الثبات بين أبعاد المحور الثاني بين 0.647 و 0.931، وبين أبعاد المحور الثالث بين 0.795 و 0.929، وهذا ما يدل على أن الاستبيان بجميع أجزائه يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، وهذا ما يخدم أغراض الدراسة. ومن جهة أخرى يمكن الاعتماد على طريقة ثبات التجزئة النصفية بتقسيم فقرات الاستبيان الى نصفين. والجدول التالي يوضح قيمة معامل ثبات للجزئين ومعامل جتمان والذي يتم استخدامه في حالة عدم تساوي معامل الثبات ألفا كرونباخ للنصفين.

الجدول رقم (03-05): ثبات معامل التجزئة النصفية للاستبيان

النصف الثاني	النصف الأول	التجزئة النصفية
15	15	عدد العبارات
0.948	0.840	قيمة معامل الثبات
0.930		قيمة معامل جتمان

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف-

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات للنصفين غير متساوين حيث أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للثبات للنصف الأول والذي يتكون من جميع عبارات المحور الثاني (الذكاء الاستراتيجي) قدرت بـ 840.0، في حين أن معامل كرونباخ ألفا للنصف المتبقي والذي يمثل جميع عبارات المحور الثالث (القدرات الإبداعية) قد بلغت 948.0 لذلك تم اعتماد معامل جتمان الذي بلغ 0.930 وهي قيمة مرتفعة ومقبولة وتدلل على الثبات العالي لأداة الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع

الاختبارات الإحصائية كثيرة ومتنوعة، بحيث تنقسم إلى اختبارات معملية (البارامترية) للبيانات ذات التوزيع الطبيعي واختبارات لا معملية (اللابارامترية) للبيانات التي ليس لها توزيع طبيعي.

لذلك يجب تشخيص البيانات الدراسة من أجل اختيار الاختبارات المناسبة لتحميل الاحصائي، وبما أن حجم العينة أكبر من 30 مشاهدة فيتم اختيار اختبار كولمجراف - سمرنوف والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-06): اختبار اعتدالية التوزيع

المتغيرات	قيمة الاختبار	الدلالة الاحصائية عند 5%
المحور الثاني (الذكاء الاستراتيجي)	0.182	0.005
المحور الثالث (مستوى القدرات الإبداعية)	0.135	0.036

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لكلا المحورين (محور الذكاء الاستراتيجي، ومحور القدرات الإبداعية) جاءت أقل من مستوى المعنوية 5%، وبناء عليه يتم الحكم على إعتدالية توزيع مشاهدات العينة أي أنها تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن بذلك تطبيق جميع المقاييس البارامترية للتحليل الإحصائي.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث يتناول الوصف الإحصائي لهذه الأخيرة وعرض نتائجها وتحليلها واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

تم توزيع 40 استمارة على عينة الدراسة، وقد تم استرجاع 35 استمارة منها، وبعد تفحصها لم يتم استبعاد أي منها نظرا لتوفرها على الشروط المطلوبة للإجابة، ليتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. والجداول والتمثيلات البيانية التالية توضح كل ما يتعلق بالخصائص الإحصائية لعينة الدراسة وفقا ل (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

الفرع الأول: توزيع العينة وفقا للجنس

يبين الجدول الموالي توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس كالتالي:

الجدول رقم (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

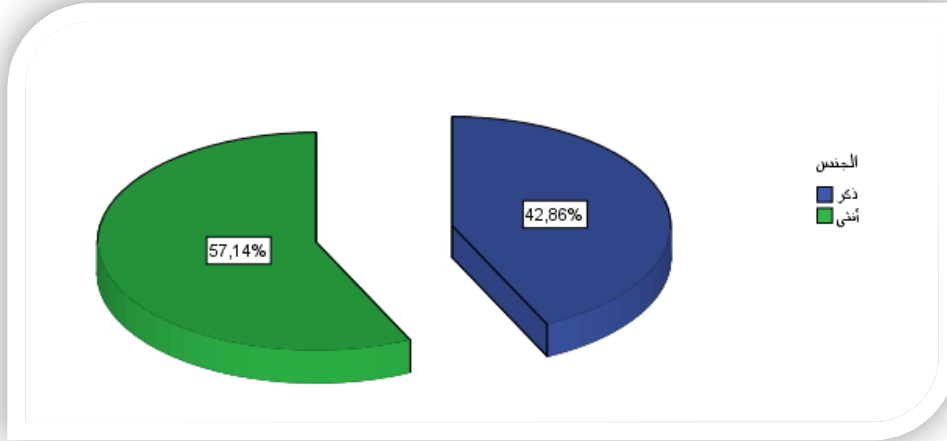
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	42.9
أنثى	20	57.1
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

وقد تم تمثيل معطيات الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول والتمثيل البياني الموضحان لتوزيع عينة الدراسة وفقا للجنس بأن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على توظيف الإناث أكثر من الذكور.

الفرع الثاني: توزيع العينة وفقا للسن

يبين الجدول الموالي توزيع العينة وفقا لمتغير السن كالتالي:

الجدول رقم (03-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	17.1
من 31 إلى 40 سنة	15	42.9
من 41 إلى 50 سنة	13	37.1
من 51 إلى 60 سنة	1	2.9

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

100

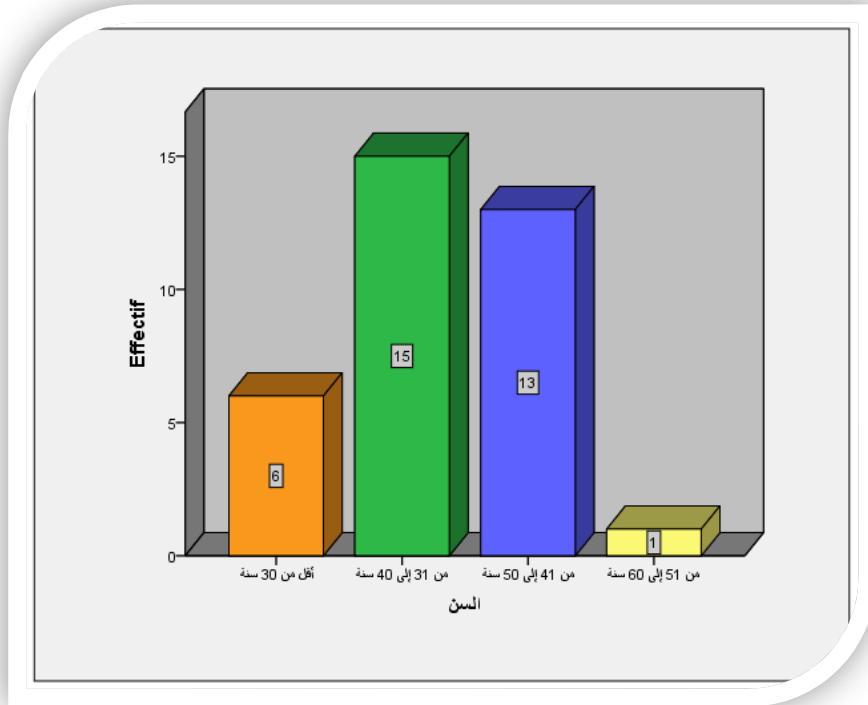
35

المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وقد تم تمثيل معطيات الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتشير الأرقام إلى ان معظم الإطارات العاملة بالمؤسسة هم من الفئات الشبابية، والذين تقل اعمارهم عن 50 سنة، وهذا يعود إلى اهتمام مؤسسات قطاع التكنولوجيا والاتصال بفئة الشباب، كونهم يبحثون دوما عن تجديد معارفهم ويعملون إلى حب المخاطرة والإبداع.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

الفرع الثالث: توزيع العينة وفقا للمؤهل التعليمي:

يبين الجدول الموالي توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل التعليمي كالتالي:

الجدول رقم (03-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

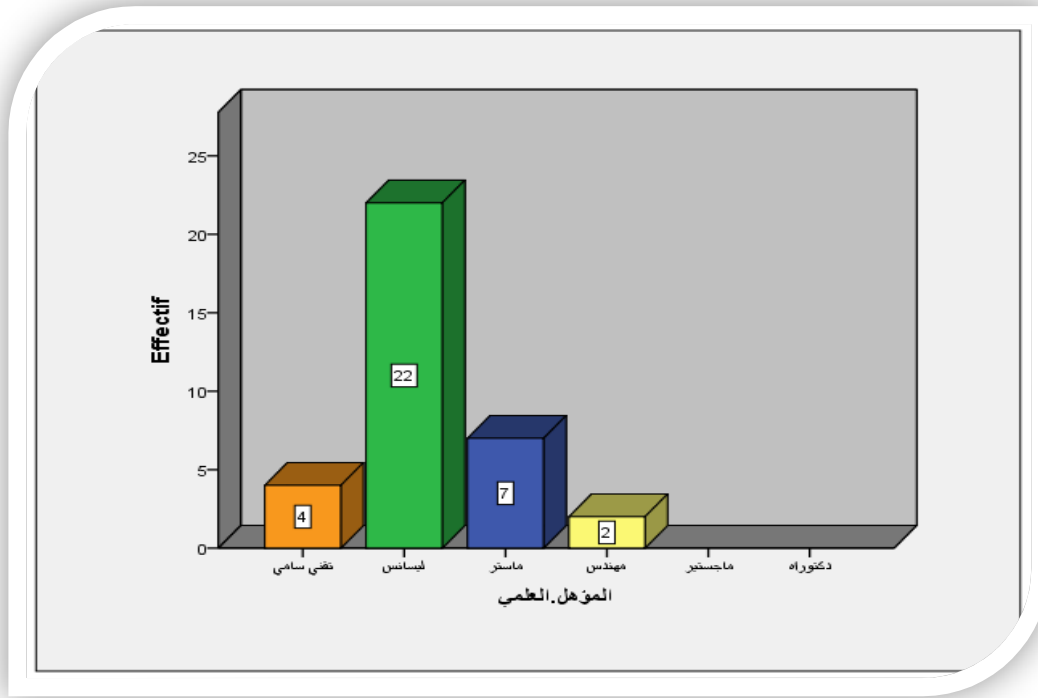
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
11.4	4	تقني سامي
62.9	22	ليسانس
20	7	ماستر
5.7	2	مهندس
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وقد تم تمثيل معطيات الجدول في الشكل الموالي:

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

الشكل رقم (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتبين نتائج الدراسة بأن مؤسسة الاتصالات تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس إيجاباً على مستويات المعرفة بالمؤسسة.

الفرع الرابع: توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة

يبين الجدول الموالي توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كالتالي:

الجدول رقم (03-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
8.6	3	أقل من أو تساوي 5 سنوات

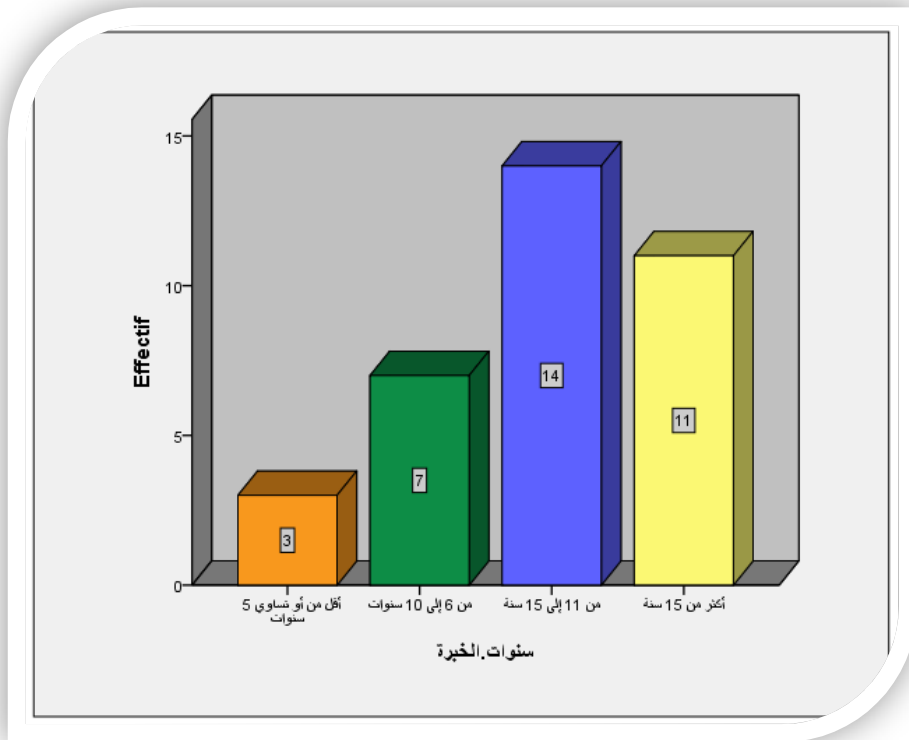
الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

20	7	من 6 إلى 10 سنوات
40	14	من 11 إلى 15 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وقد تم تمثيل معطيات الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى تراكم الخبرة المعرفية في المؤسسة محل الدراسة، مما يؤثر إيجابا على صدق الإجابات بالاستمارة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها

يتم من خلال هذا المطلب تحليل فقرات كل محور من محاور الدراسة لتحديد اتجاهها وتحليلها.

الفرع الأول: تحليل النتائج للمحور الثاني (الذكاء الاستراتيجي)

من أجل معرفة درجة ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لمهارات الذكاء الاستراتيجي، تم تقسيم هذا المحور لخمسة أبعاد بواقع 15 عبارة، ويوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور:

الجدول رقم (03-11): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثاني

الرمز	المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
X	الذكاء الاستراتيجي	3.65	0.26	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول محور الذكاء الاستراتيجي ككل تتفق بشأن التطبيق المتوسط لمهارات الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، والذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.26، ولتعميق التحليل يتم عرض آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة كالتالي:

الجدول (03-12): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل	3.97	1.029	مرتفع
02	يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبراتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية	3.97	0.793	مرتفع

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة
اتصالات الجزائر -الطarf-

مرتفع	0.941	4	يعتمد متخذو القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين	03
مرتفع	0.695	3.97	البعد الأول: الاستشراف	
مرتفع	1.064	3.77	يقوم المسؤولون في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها	04
مرتفع	0.479	3.86	يدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها	05
مرتفع	0.711	3.77	التفكير بطريقة شاملة يساعد المسؤولين على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح	06
مرتفع	0.436	3.77	البعد الثاني: تفكير المنظم	
مرتفع	1.104	3.89	يملك متخذو القرارات تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا	07
مرتفع	1.151	3.71	لدى المسؤولين في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه	08
مرتفع	1.457	3.69	يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات	09
مرتفع	1.031	3.77	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	
متوسط	1.182	3.37	يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات	10
متوسط	1.071	3.40	يقدم المسؤولون مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل	11
مرتفع	0.734	4.17	تعتمد المؤسسة على برامج تدريب لتطوير مهارات العاملين	12
متوسط	0.498	3.61	البعد الرابع: الدافعية	

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

متوسط	1.692	3.11	تعتمد المؤسسة على أسلوب الشراكة	13
متوسط	1.617	3.17	لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها	14
متوسط	1.264	3.03	تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها	15
متوسط	1.338	3.10	البعد الخامس: الشراكة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالمحور الثاني الذكاء الاستراتيجي، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تعتمد المؤسسة على برامج تدريب لتطوير مهارات العاملين" بمتوسط حسابي (17.4) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد (3.61) وللمحور ككل (3.65)، أي أن أفراد العينة موافقون على اعتماد المؤسسة برامج تدريب لتطوير مهارات العاملين. بينما جاءت الفقرة "يعتمد متخذو القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4 وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد (3.97) وللمحور ككل (3.65)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن متخذو القرار يعتمدون على التنبؤ بالمستقبل المتقدم مع المنافسين. واحتلت الفقرتين الأولى والثانية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.97) وهو ما يعادل المتوسط الحسابي لبعد الاستشراف، وهذا ما يدل على قيام المسؤولين في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل، كما أنهم يستخدمون قدراتهم وخبراتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية، وهذا ما يضع تطبيق مهارة الاستشراف في المؤسسة محل الدراسة في المرتبة الأولى.

أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب الفقرة رقم 07 بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.104) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك متخذو القرارات تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا.

كما احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.479) ما يترجم موافقة أفراد العينة حول دراسة متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -

وجاءت الفقرتين رقم 04 و06 على التوالي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.77) ما يدل على موافقة أفراد العينة حول قيام المسؤولين في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها، وبأن التفكير بطريقة شاملة يساعد المسؤولين على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح.

واحتلت المرتبة السابعة الفقرة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف قدره (151.1)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول امتلاك المسؤولين في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه.

وجاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف قدره (1.457)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات. وهذا ما يجعل كل من مهارتي تفكير المنظم والرؤية المستقبلية تأتي في المرتبة الثانية بعد الاستشراف بمتوسط حسابي قدره (3.77).

واحتلت الفقرة رقم 11 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف قدره (1.071)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول تقديم المسؤولين مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل.

كما احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف قدره (1.182)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول حرص المسؤولين على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات. وهذا ما يضع تطبيق مهارة الدافعية في المؤسسة محل الدراسة في المرتبة الثالثة.

وقد جاءت الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف قدره (1.617)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول امتلاك المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها.

وجاءت الفقرة رقم 13 في المرتبة الموالية بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف قدره (1.692)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على أسلوب الشراكة.

واحتلت الفقرة رقم 15 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف قدره (1.264)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول بحث المؤسسة عن شركاء آخرون لتحقيق أهدافها. وهو ما يجعل مهارة الشراكة في المرتبة الأخيرة.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

الفرع الثاني: تحليل النتائج للمحور الثالث (القدرات الإبداعية)

من أجل معرفة درجة ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد القدرات الإبداعية، تم تقسيم هذا المحور لخمسة أبعاد بواقع 15 عبارة، ويوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور:

الجدول رقم (03-13): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثالث

الرمز	المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
Y	القدرات الإبداعية	3.40	0.747	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول محور القدرات الإبداعية ككل تتفق بشأن المستوى المتوسط لأبعاد القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، والذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.40) وانحراف معياري بلغ (0.747)، ولتعميق التحليل يتم عرض آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة كالتالي:

الجدول (03-14): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
16	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يضمن استيعاب التقنيات الحديثة	4.03	0.970	مرتفع
17	تستخدم المؤسسة أساليب وطرق مبتكرة للحصول على الأفكار الجديدة	3.83	0.911	مرتفع
18	تعتمد المؤسسة على طرق إبداعية لحل المشكلات	3.74	1.138	مرتفع
	البعد الأول: الأصالة	3.86	0.714	مرتفع

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة
اتصالات الجزائر -الطارف-

متوسط	1.526	3.34	تشجع المؤسسة حرية التعبير عن الآراء والمقترحات	19
متوسط	1.210	3.29	تدعم المؤسسة موظفيها للقيام بعمليات البحث والتطوير	20
متوسط	1.652	3.23	تعمل المؤسسة على تمكين العمال وتشجيعهم على طرح أفكارهم بخصوص مشكلة معينة	21
متوسط	1.282	3.28	البعد الثاني: الطلاقة	
متوسط	0.938	3.34	تطور المؤسسة قدرة عمالها على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	22
متوسط	1.375	3.49	تشجع المؤسسة عمالها على تقبل آراء الآخرين	23
متوسط	1.291	3.34	تطور المؤسسة قدرة عمالها على الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد	24
متوسط	1.023	3.39	البعد الثالث: المرونة	
مرتفع	1.079	3.74	تحرص المؤسسة على اتخاذ القرارات بعد عملية تحليل معمقة للمشكلات أو المواقف المختلفة	25
متوسط	1.408	3.06	تحرص المؤسسة على إثارة الحماس في نفوس عمالها بصفة مستمرة لزيادة ارتباطهم بالعمل	26
متوسط	1.358	3.23	تشجع المؤسسة عمالها على التحدي وعدم الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد	27
متوسط	1.029	3.34	البعد الرابع: القدرة على التحليل والمخاطرة	
متوسط	1.432	3.26	تساهم المؤسسة في رفع قدرات عمالها على توقع المشكلات قبل حدوثها	28
متوسط	1.163	3.11	تنمي المؤسسة لدى عمالها القدرة على إدراك مخاطر المشكلات في مواقف مختلفة	29

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

متوسط	1.904	3.09	تمتلك المؤسسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العمال في العمل	30
متوسط	1.135	3.15	البعد الخامس: الحساسية للمشكلات	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالبحر الثالث القدرات الإبداعية، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يضمن استيعاب التقنيات الحديثة" بمتوسط حسابي 03.4 وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد (3.86) وللمحور ككل (3.40)، أي أن أفراد العينة موافقون على اعتماد المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يضمن استيعاب التقنيات الحديثة.

بينما جاءت الفقرة "تستخدم المؤسسة أساليب وطرق مبتكرة للحصول على الأفكار الجديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.83، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على استخدام المؤسسة أساليب وطرق مبتكرة للحصول على الأفكار الجديدة.

واحتلت الفقرتين 18 و25 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.74)، وهذا ما يدل على قيام المسؤولين في المؤسسة باعتماد طرق إبداعية لحل المشكلات وحرصها على اتخاذ القرارات بعد عملية تحليل معمقة للمشكلات أو المواقف المختلفة، وهذا ما يضع تطبيق بعدالأصالة في المؤسسة محل الدراسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.86.

أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب الفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.375) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على مدى تشجع المؤسسة عمالها على تقبل آراء الآخرين.

كما احتلت الفقرات رقم 19، 22 و24 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.34) ما يترجم موافقة أفراد العينة حول تشجيع المؤسسة حرية التعبير عن الآراء والمقترحات، تكما تقوم بطوير قدرة عمالها على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة وعلى الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد. وهذا ما يضع بعد المرونة في المرتبة الثانية بعد الاستشراق بمتوسط حسابي قدره (3.39).

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

وجاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.29) ما يدل على موافقة أفراد العينة حول تدعيم المؤسسة موظفيها للقيام بعمليات البحث والتطوير.

واحتلت المرتبة السابعة الفقرة رقم 28 بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف قدره (432.1)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول مساهمة المؤسسة في رفع قدرات عمالها على توقع المشكلات قبل حدوثها.

وجاءت الفقرتين رقم 21 و 27 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول تعمل المؤسسة على تمكين العمال وتشجيعهم على طرح أفكارهم بخصوص مشكلة معينة، وتشجيعهم على التحدي وعدم الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد. وهذا ما يضع بعد القدرة على التحليل والمخاطرة في المرتبة الثالثة بعد الاستشراف بمتوسط حسابي قدره (3.34)، وبعد الطلاقة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.28).

واحتلت الفقرة رقم 29 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف قدره (136.1)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول تنمية المؤسسة لدى عمالها القدرة على إدراك مخاطر المشكلات في مواقف مختلفة.

كما احتلت الفقرة رقم 30 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف قدره (1.904)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول امتلاك المؤسسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العمال في العمل. وهو ما يضع بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة.

وقد جاءت الفقرة رقم 26 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف قدره (1.408)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول حرص المؤسسة على إثارة الحماس في نفوس عمالها بصفة مستمرة لزيادة ارتباطهم بالعمل.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لغرض اختبار الفرضيتين الرئيسيتين ومعرفة مدى صحتها، يتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية لكل منهما، بالاعتماد على أسلوب تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل متغيرين، وأسلوب تحليل الأثر لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الاستراتيجي ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية يتم اختبار كل واحدة منها على حدة كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية 01: "توجد علاقة ارتباط موجبة بين الاستشراف ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الاستشراف (X1) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-15): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الاستشراف والقدرات الإبداعية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مهارة الاستشراف مستوى القدرات الإبداعية	0.524	0.001

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة الاستشراف ومستوى القدرات الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطarf. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

الاستشراف ومستوى القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.524) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لما يقوم به المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل، بالاعتماد على قدراتهم وخبراتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية، لغرض التقدم على المنافسين. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة:

"توجد علاقة ارتباط موجبة بين الاستشراف ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية 02: "توجد علاقة ارتباط موجبة بين تفكير المنظم ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تفكير المنظم (X2) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-16): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تفكير المنظم والقدرات الإبداعية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مهارة تفكير المنظم مستوى القدرات الإبداعية	0.411	0.014

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة تفكير المنظم ومستوى القدرات الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف. إذ أشارت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة تفكير المنظم ومستوى القدرات الإبداعية، حيث بلغ معامل بيرسون (0.411) عند مستوى معنوية 5%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لما يقوم به المسؤولون في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف

منها وكذا التفكير بطريقة شاملة ما يسمح لهم من فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح، كما ويدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة:

"توجد علاقة ارتباط موجبة بين تفكير المنظم ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية 03: "توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرؤية المستقبلية ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الرؤية المستقبلية (X2) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-17): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تفكير المنظم والقدرات الإبداعية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مهارة الرؤية المستقبلية مستوى القدرات الإبداعية	0.609	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة الرؤية المستقبلية ومستوى القدرات الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة الرؤية المستقبلية ومستوى القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.609) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة التصور الشامل المستقبلي لوضعية المؤسسة الذي يملكه متخذو القرارات وقدره المسؤولين في المؤسسة تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه، بالإضافة إلى توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة:

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

"توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرؤية المستقبلية ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية 04: "توجد علاقة ارتباط موجبة بين الدافعية ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الدافعية (X4) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03-18): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الدافعية والقدرات الإبداعية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مهارة الدافعية مستوى القدرات الإبداعية	0.647	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة الدافعية ومستوى القدرات الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطarf. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة الدافعية ومستوى القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.647) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لحرص المسؤولين على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات، يوماً يقدمونه من مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل إضافة إلى برامج التدريب والتطوير. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة:

"توجد علاقة ارتباط موجبة بين الدافعية ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية 05: "توجد علاقة ارتباط موجبة بين الشراكة ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تفكير المنظم (X5) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-19): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الشراكة والقدرات الإبداعية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مهارة الشراكة مستوى القدرات الإبداعية	0.206	0.236

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة الشراكة ومستوى القدرات الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة الشراكة ومستوى القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.206) بمستوى دلالة بلغ (0.236) وهو أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على عدم معنويته وبالتالي عدم الأخذ بنتائج التقدير وهذا ما يضع المسؤولين ومتخذي القرار بالمؤسسة أمام إعادة التفكير في أسلوب الشراكة المعتمد بها والبحث عن طرق أكثر نجاعة للاستفادة من خبرات الشركاء الآخرين. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة أي:

"لا توجد علاقة ارتباط بين الشراكة ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة"

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

سادسا: اختبار الفرضية السادسة: الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الاستراتيجي ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي (X) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-20): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الإبداعية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مهارات الذكاء الاستراتيجي مستوى القدرات الإبداعية	0.694	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارات الذكاء الاستراتيجي ومستوى القدرات الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطarf. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة الدافعية ومستوى القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.694) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لحرص المسؤولين في المؤسسة على تطبيق مهارة الاستشراف، وتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية الأولى صحيحة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الاستراتيجي ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

الفرع الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية

للذكاء الاستراتيجي أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة

ينشق عن هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية يتم اختبار كل واحدة منها على حدة كالتالي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: "للاستشراف أثر طردي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الاستشراف (X1) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-21): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الاستشراف (X1) والقدرات الإبداعية (Y)

المتغير التابع: مستوى القدرات الإبداعية							النموذج
معنوية معاملات النموذج				معنوية النموذج			
مستوى دلالة إحصائية ستودنت	القاطع	مستوى دلالة إحصائية ستودنت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	إحصائية فيشر	معامل التحديد	
0.053	1.248	0.001	0.544	0.001	12.516	0.275	
							المتغير المستقل: مهارة الاستشراف

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الأثر الطردي والمعنوي لمهارة الاستشراف في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بمعامل انحدار قدره (0.549) عند مستوى معنوية 1%، بالإضافة إلى مستوى تفسير المتغير المستقل من المتغير التابع بعد حساب معامل التحديد الذي بلغ (0.275) أي أن 27.5% من التغير الذي يطرأ على مستوى القدرات الإبداعية سببه مدى تطبيق مهارة الاستشراف في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف، وباقي النسبة ترجع إلى مهارات ومتغيرات أخرى قيد الدراسة. كما وتم دراسة المعنوية الكلية للنموذج وفقا لإحصائية فيشر والتي قدرت ب(12.516) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة:

"للاستشراف أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية: "لتفكير المنظم أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين تفكير المنظم (X2) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-22): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين تفكير المنظم (X2)

والقدرات الإبداعية (Y)

المتغير التابع: مستوى القدرات الإبداعية							النموذج
معنوية معاملات النموذج				معنوية النموذج			
مستوى دلالة	القاطع	مستوى دلالة	معامل	مستوى	إحصائية	معامل	المتغير
إحصائية ستودنت		إحصائية ستودنت	الانحدار	الدلالة	فيشر	التحديد	
0.092	1.381	0.014	0.537	0.014	6.690	0.169	

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

								المستقل: مهارة تفكير المنظم
--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الأثر الطردي والمعنوي لمهارة تفكير المنظم في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بمعامل انحدار قدره (0.537) عند مستوى معنوية 5%، بالإضافة إلى مستوى تفسير المتغير المستقل من المتغير التابع بعد حساب معامل التحديد الذي بلغ (0.169) أي أن 16.9% من التغير الذي يطرأ على مستوى القدرات الإبداعية سببه مدى تطبيق مهارة تفكير المنظم في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف، وباقي النسبة ترجع إلى مهارات ومتغيرات أخرى قيد الدراسة. كما وجاءت دراسة المعنوية الكلية للنموذج وفقا لإحصائية فيشر والتي قدرت ب(6.690) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة:

"لتفكير المنظم أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة: "للرؤية المستقبلية أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الرؤية المستقبلية (X3) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

الجدول رقم (03-23): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الرؤية المستقبلية (X3) والقدرات الإبداعية (Y)

المتغير التابع: مستوى القدرات الإبداعية							النموذج
معنوية معاملات النموذج				معنوية النموذج			
مستوى دلالة إحصائية ستودنت	القاطع	مستوى دلالة إحصائية ستودنت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	إحصائية فيشر	معامل التحديد	المتغير المستقل: مهارة الرؤية المستقبلية
0.003	1.453	0.000	0.518	0.000	19.435	0.371	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الأثر الطردي والمعنوي لمهارة الرؤية المستقبلية في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بمعامل انحدار قدره (0.518) عند مستوى معنوية 1%، بالإضافة إلى مستوى تفسير المتغير المستقل من المتغير التابع بعد حساب معامل التحديد الذي بلغ (0.371) أي أن 37.1% من التغير الذي يطرأ على مستوى القدرات الإبداعية سببه مدى تطبيق مهارة الرؤية المستقبلية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف، وباقي النسبة ترجع إلى مهارات ومتغيرات أخرى قيد الدراسة. كما وتم دراسة المعنوية الكلية للنموذج وفقا لإحصائية فيشر والتي قدرت بـ(19.435) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة:

"للرؤية المستقبلية أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة: "للدافعية أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الدافعية (X4) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-24): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الدافعية (X4) والقدرات الإبداعية (Y)

المتغير التابع: مستوى القدرات الإبداعية							النموذج
معنوية معاملات النموذج				معنوية النموذج			
مستوى دلالة إحصائية ستودنت	القاطع	مستوى دلالة إحصائية ستودنت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	إحصائية فيشر	معامل التحديد	المتغير المستقل: مهارة الدافعية
0.375	0.539	0.000	0.793	0.000	23.740	0.418	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الأثر الطردي والمعنوي لمهارة الدافعية في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بمعامل انحدار قدره (0.793) عند مستوى معنوية 1%، بالإضافة إلى مستوى تفسير المتغير المستقل من المتغير التابع بعد حساب معامل التحديد الذي بلغ (0.418) أي أن 41.8% من التغير الذي يطرأ على مستوى القدرات الإبداعية سببه مدى تطبيق مهارة الدافعية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف، وباقي النسبة ترجع إلى مهارات ومتغيرات أخرى قيد الدراسة. كما وتم دراسة المعنوية الكلية للنموذج وفقا لإحصائية فيشر والتي قدرت ب(23.740) وهي دالة

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة:

"للدافعية أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة: "للشراكة أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الشراكة (X5) ومستوى القدرات الإبداعية (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-25): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الشراكة (X5) والقدرات الإبداعية (Y)

المتغير التابع: مستوى القدرات الإبداعية							النموذج
معنوية معاملات النموذج				معنوية النموذج			
مستوى دلالة إحصائية ستودنت	القاطع	مستوى دلالة إحصائية ستودنت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	إحصائية فيشر	معامل التحديد	المتغير المستقل: مهارة الشراكة
0.000	2.930	0.236	0.154	0.236	1.458	0.042	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم معنوية نموذج الانحدار لأثر مهارة الشراكة في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية عند مستوى معنوية 5%، نتيجة قيمة معامل الانحدار المقدر بـ (0.154) والموسوم بمستوى دلالة (0.236) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، بالإضافة إلى إحصائية فيشر التي قدرت بـ(1.458) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه عند دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة القائلة:

"للشراكة أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة"

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للذكاء الاستراتيجي أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية يتم اللجوء لمخرجات برنامج SPSS بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-26): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي (X)

والقدرات الإبداعية (Y)

المتغير التابع: مستوى القدرات الإبداعية							النموذج
معنوية معاملات النموذج				معنوية النموذج			
مستوى دلالة	القاطع	مستوى دلالة	معامل	مستوى	إحصائية	معامل	التحديد
إحصائية		إحصائية	الانحدار	الدلالة	فيشر		
ستودنت		ستودنت					

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف

0.611	-0.353	0.000	1.031	0.000	30.701	0.482	المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي
-------	--------	-------	-------	-------	--------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الأثر الطردي والمعنوي لمهارات الذكاء الاستراتيجي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بمعامل الخطار قدره (1.031) عند مستوى معنوية 1%، بالإضافة إلى مستوى تفسير المتغير المستقل من المتغير التابع بعد حساب معامل التحديد الذي بلغ (0.482) أي أن 48.2% من التغير الذي يطرأ على مستوى القدرات الإبداعية سببه مدى تطبيق مهارات الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف، وباقي النسبة ترجع إلى مهارات ومتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة. كما وتم دراسة المعنوية الكلية للنموذج وفقا لإحصائية فيشر والتي قدرت ب(30.701) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة:

للذكاء الاستراتيجي أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل بالقيام بدراسة تطبيقية على مستوى "مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف" وذلك من خلال القيام بتصميم استبيان مقسم الى قسمين خصص القسم الأول فيه لدراسة البيانات الشخصية كالجنس والعمر والخبرة... أما القسم الثاني فقد خصص لدراسة متغيرات الدراسة وذلك في محورين كالتالي: محور الذكاء الاستراتيجي ومحور القدرات الإبداعية، حيث تم توزيع هذا الاستبيان على عينة عشوائية قدر عددها بـ 35 عامل وتم تحليل هذا الاستبيان باستخدام برمجية SPSS.

ومن خلال التحليل الاحصائي للاستبيان تم التحصل على النتائج التالية:

- أظهر أسلوب تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل مهارة من مهارات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير المنظم، الرؤية المستقبلية والدافعية) ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- لمهارة الاستشراف وتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والدافعية أثر طردي معنوي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- لم يظهر معامل ارتباط مهارة الشراكة والقدرات الإبداعية الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه عند تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي بين الأثر غير المعنوي المتجه من مهارة الشراكة نحو مستوى القدرات الإبداعية.

الخاتمة

الخاتمة:

في بيئة تتميز بالمعرفة وسرعة تدفق المعلومات، تحولت المؤسسات من التركيز على الموارد إلى التركيز على المعرفة والتعلم، باعتبار أن قوة المؤسسات اليوم أصبحت تقاس بخفة حركتها وبقدرتها على التكيف مع التطورات التكنولوجية، وكذا قدرتها على الإبداع والابتكار.

وفي ظل هذه التغيرات التي فرضتها بيئة الأعمال المعاصرة، وما تحمله من اتجاهات مختلفة في شكل فرص وتحديات، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها ومجالات عملها، مراقبة هذه التغيرات البيئية والعمل على التكيف معها، من خلال إحداث تغييرات داخلية تتناسب مع أكبر قدر ممكن من التغيرات الخارجية، وذلك من خلال تبني أساليب عمل جديدة تصب في استراتيجية المؤسسة، من أهمها تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر مصدرا أساسيا للتميز فيما تقدمه المنظمة للسوق.

في المقابل ما أثبتته الدراسات والتجارب أنه لتحقيق عمليات الإبداع الفعال لا بد من امتلاك قدرات تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك، هذه القدرات تعرف باسم القدرات الإبداعية للمؤسسة التي تمكنها من تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.

وقد سمح النقاش النظري لموضوع القدرات الإبداعية والذكاء الاستراتيجي إلى الوصول لنتيجة مفادها أن عملية تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة هي نتيجة قرارات المستويات العليا والمتمثلة في المسيرين الاستراتيجيين لأنهم المسؤولين عن القرارات المصيرية، وأن مهارات الذكاء الاستراتيجي لها دور إيجابي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

من هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى مساهمة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. كما تم من خلال هذه الدراسة الوقوف على جملة من النتائج، من أهمها:

- من خلال استعراض الجانب النظري للدراسة نعتقد أنه باستطاعة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة البدء في بناء استراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة) بتشجيع التفكير الإبداعي بإزالة ما يمكن إزالته من المعوقات التي تكبت السلوك الإبداعي، أي لا بد من إرساء ثقافة إبداعية داخل المنظمة تركز على عناصر الإبداع الأساسية؛

الخاتمة

- نظرا لأهمية الذكاء الاستراتيجي القائم على امتلاك القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي، أصبح لزاما على مدراء المؤسسات توسيع مفهوم إدارة الموارد البشرية، وإعطائها بعدا استراتيجيا، من شأنه أن يفتح المجال أمام العمال للتميز ويشجعهم على تنمية قدراتهم الإبداعية، الأمر الذي يرفع من أداء المؤسسة، وبالتالي تحقيق التميز والتفوق في الأسواق المحلية والدولية؛

كما توصل الجانب التطبيقي للدراسة للنتائج التالية:

- قيم معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني ولعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور تؤكد تمتع جميع العبارات بدرجة صدق مرتفعة جدا، وهو ما يؤكد الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.
- قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا. مما يدل على صدق واتساق عبارات ومحاور الدراسة وصلاحياتها للتحليل.
- قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبيان ككل عالية جدا حيث بلغت 0.943، كما تراوحت معاملات الثبات بين أبعاد المحور الثاني بين 0.647 و0.931، وبين أبعاد المحور الثالث بين 0.795 و0.929، وهذا ما يدل على أن الاستبيان بجميع أجزائه يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، وهذا ما يخدم أغراض الدراسة.
- إن نتائج اختبار كوجحروف - سمرنوف تؤكد بأن جميع مشاهدات العينة تخضع للتوزيع الطبيعي
- دراسة الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة تشير إلى أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على توظيف الإناث أكثر من الذكور. كما أن معظم الإطارات العاملة بالمؤسسة هم من الفئات الشبابية، والذين تقل اعمارهم عن 50 سنة، وهذا يعود إلى اهتمام مؤسسات قطاع التكنولوجيا والاتصال بفتة الشباب، كونهم يبحثون دوما عن تحديد معارفهم ويميلون إلى حب المخاطرة والإبداع. كما وتبين نتائج الدراسة بأن مؤسسة الاتصالات تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس إيجابا على مستويات المعرفة بالمؤسسة. إضافة إلى تراكم الخبرة المعرفية في المؤسسة محل الدراسة، مما يؤثر إيجابا على صدق الإجابات بالاستمارة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها.
- إجابات عينة الدراسة حول محور الذكاء الاستراتيجي ككل تتفق بشأن التطبيق المتوسط لمهارات الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، والذي تؤكد قيمته المتوسط الحسائي البالغة 65.3 وبانحراف معياري بلغ 0.26.

الخاتمة

- إجابات عينة الدراسة حول محور القدرات الابداعية ككل تتفق بشأن المستوى المتوسط لأبعاد القدرات الابداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، والذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.40 وبانحراف معياري بلغ 0.747.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة الدافعية ومستوى القدرات الابداعية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.694) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لحرص المسؤولين في المؤسسة على تطبيق مهارة الاستشراف، وتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية الأولى صحيحة: **توجد علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الاستراتيجي ومستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة.**
- أظهرت نتائج التحليل الأثر الطردي والمعنوي لمهارات الذكاء الاستراتيجي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بمعامل انحدار قدره (1.031) عند مستوى معنوية 1%، بالإضافة إلى مستوى تفسير المتغير المستقل من المتغير التابع بعد حساب معامل التحديد الذي بلغ (0.482) أي أن 48.2% من التغير الذي يطرأ على مستوى القدرات الإبداعية سببه مدى تطبيق مهارات الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف، وباقي النسبة ترجع إلى مهارات ومتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة. كما وتم دراسة المعنوية الكلية للنموذج وفقا لإحصائية فيشر والتي قدرت ب(30.701) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: **للذكاء الاستراتيجي أثر طردي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة.**
- أظهر أسلوب تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل مهارة من مهارات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير المنظم، الرؤية المستقبلية والدافعية) ومستوى القدرات الابداعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- لمهارة الاستشراف وتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والدافعية أثر طردي معنوي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- لم يظهر معامل ارتباط مهارة الشراكة والقدرات الابداعية الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه عند تقدير نموذج

الخاتمة

الانحدار الخطي البسيط الذي بين الأثر غير المعنوي المتجه من مهارة الشراكة نحو مستوى القدرات الإبداعية.

الاقتراحات والتوصيات:

في هذا الإطار على المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها أن تأخذ في حسابها النقاط التالية:

- تحتاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى تساير التغيرات البيئية المختلفة أن تعيد النظر في القوة الحقيقية التي تمثل أساس التنافس، فلم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التميز الدائم من خلال التكنولوجيا المتطورة فهي مورد يمكن تقليده من طرف المنافسين، نقترح على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة إلى الاهتمام بمهارات الذكاء الاستراتيجي وتطويرها من أجل رفع القدرات الإبداعية للمؤسسة؛
- دراسة الذكاء الاستراتيجي على أنه أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية وتوضيح كيف يساهم هذا الذكاء من المسح البيئي وتحديد كل من نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات؛
- يحتاج الاستخدام الجيد للذكاء الاستراتيجي إلى موارد بشرية متمكنة أو متميزة بعدة مهارات، إذ على الدراسات المستقبلية دراسة المهارات المطلوبة في مستخدمي الذكاء الاستراتيجي؛
- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تعطي الأولوية للاستثمار في مجال الذكاء الاستراتيجي، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على الرفع من قدراتها الإبداعية.
- ضرورة تفعيل الجانب العلائقي للمؤسسة محل الدراسة في تنمية القدرات الإبداعية لعمالها، من خلال التقرب أكثر من الأطراف أصحاب المصالح.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية

الكتب:

- 1) أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2007
- 2) أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010
- 3) أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الجزء السادس، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
- 4) ألكسندر روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الابداع العام والخاص، عالم المعرفة، الكويت، 1989.
- 5) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2011.
- 6) جمال خير الدين، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7) رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا: دمشق، سوريا، 2003.
- 8) رفعت عبد الرحيم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية المحلية، القاهرة، 2005.
- 9) رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 10) رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الكويت، 2002.
- 11) زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 12) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- 13) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير..القائد والمفكر الإستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008
- 14) عبد الاله الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002.
- 15) عبد الستار إبراهيم، الإبداع قضاياها و تطبيقاتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002.

قائمة المراجع

- 16) علي الخطيب، التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار الأفكار، دار التربية، قطر، 2008.
- 17) عواد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18) محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 19) محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة التنافسية الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009
- 20) مؤيد عبد الحسن الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 21) نادية السرور، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر: عمان، الأردن، 2002.
- 22) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 23) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007
- 24) وليد رفيق العياصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- 1) إيمان هرموش، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2019/2018.
- 2) بشرى هاشم العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي -دراسة إختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2008

قائمة المراجع

- 3) تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015
- 4) ترغيني صبرينة، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015
- 5) حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة لاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018/2017.
- 6) سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011
- 7) طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018
- 8) عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات الخطوط الجوية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011
- 9) عبد الهادي آلفيحان، المعموري إيثار، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999.
- 10) العبدلي ضرغام، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والإرتجال التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2010
- 11) كنوش محمد، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للإتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017

قائمة المراجع

- 12) معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز SONALGAZ بسطيف-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2012/2011.
- 13) مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2014
- 14) يحيى درار، تنمية القدرات الابداعية وتأثيرها على نجاعة المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة المناجم فرفوص تبسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2019/2018.

المجلات والدوريات العلمية

- 1) حمزوي شريف، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز (إطار نظري وفرضيات بحثية) ، مجلة التواصل، عدد 24، الجزائر، جوان، 2009.
- 2) خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد الثاني، العدد 05، 2016
- 3) خالد مصطفى عطا، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2015
- 4) رقية قاسم البدارين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع، ديسمبر 2014.

قائمة المراجع

- (5) سعدون حمود جثير، وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار، المجلد 05، العدد 10، جامعة الأنبار، بغداد، العراق، 2013
- (6) عبد الرزاق إبراهيم الشليخي، أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب إتخاذ القرار - بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد، 85، بغداد، العراق، 2017
- (7) كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة الشلف
- (8) محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد هاشم الصقال، أسس الخيار الاستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر الأول للعلوم الادارية، جامعة بغداد، 2001
- (9) منصورى إلهام، منصورى شيماء، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة ورقلة من وجهة نظر موظفيها، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018
- (10) نبيل عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، 1991.
- (11) نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 03، 2015
- (12) نعمة عباس الخفاجي، التفكير الإستراتيجي - إطار نظري، مجلة جامعة بابل، المجلد 03، العدد 01، 1998

المؤتمرات والملتقيات العلمية

- (13) باس 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.

قائمة المراجع

- 14) بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين المؤسسات الصحية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول الإبداع في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-13 ماي 2010
- 15) بن داودية وهيبة، أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الإقتصادي والتنمية المستدامة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012
- 16) بن سالم آمال ومحبوب يمينة، دور اليقظة والذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: الذكاء الإقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 9-10 ماي، 2012
- 17) خلوفي وهيبة، إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 23، ديسمبر 2017
- 18) 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، 13/14 ماي، 2012.
- 19) سعد محمود الكواز وآخرون، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي -دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة من 23-26 أبريل 2012، عمان، الأردن
- 20) عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006
- 21) فلاق محمد، خرشي اسحاق، حدو سميرة أحلام، دور الذكاء التنافسي في إبراز البعد الإجتماعي للممارسات الاقتصادية "شركة جيزي للاتصالات نموذجاً"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الإقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-07 نوفمبر 2012

قائمة المراجع

22) فواز حموي، محمد العبد الله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012

23) مصنوعة أحمد، أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القادة الإدارية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة ف منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012

24) نجم عبود نجم، محمد عبد العالي النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-24 أبريل 2012

مواقع إلكترونية:

• الموقع الرسمي للمؤسسة، <http://www.algeriatelecom.dz>

أجنبية

- 1) Cohen W M, Levinthal D A, **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**, Administrative Science Quarterly, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, Vol: 35, No1, PP: 128-152, (without a country), 1990.
- 2) Davis, J., **Sherman Kent & The profession of intelligence analysis**, Sherman Kent school for intelligence, occasional papers, Vol 1 N° 05, November , 2002
- 3) François Romon, Sandrine Fernex-Walch. **Management de l'innovation: De la stratégie aux projets Vuibert**, Nov 6, 2006.
- 4) Gomez P Y, **La théorie des coûts de transaction** www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf see: 27/08/2020 at 11:47
- 5) GÜL, Sen A, Cengiz Y, **Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical analysis in Turkish software industry**, International Journal of Innovation Management Vol: 12, No 1, March, 111, (without a country), 2008.
- 6) Maccoby, Michael: **Successful Leaders Employ strategic Intelligence**, Research Technolgy Management, Vol44, No3, 200
- 7) Maithis S, **The Social Processes of Organizational Sense making**, Academy of Management Journal, Vol: 48, No1, (without a country), 2005.

- 8) Paarup A N, **understanding dynamic capabilities through knowledge management**, Journal of knowledge management, Vol: 10, N 4, 2006.
- 9) Paul Trott, **Management and New product Development**, University of Portsmouth Business School, Third, edition, Pearson education, England, 2004.
- 10) Rahmani Z, ali mosavi S, **Enhancing the innovation capability in the organization: a conceptual framework**, 2 éme international conference on education and management technology, IPEDR, Vol: 13, IACSIT Press, Singapore, 2011.
- 11) Teresa M. Amabile, **motivating créativity in organizations**, **California Management Review**, vol 40, N° 01, 1997.
- 12) Waters D E, **Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers**, JFQ/ issue 63, 4th quarter, (without a country), 2010.

الملاحق
الملاحق

الملحق رقم 01

الجدول 01: قائمة الأساتذة المحكمين استمارة الاستبانة

اللقب والإسم	الرتبة	الجامعة الأصلية
نعيجي عبد الكريم	أستاذ محاضر	جامعة الطارف
عزيزي محمد الصالح	أستاذ محاضر	جامعة الطارف
قيدوم لزهرة	أستاذ محاضر	جامعة قالمة
عقون عادل	أستاذ محاضر	جامعة قالمة
عجمي سارة	أستاذ محاضر	جامعة عنابة

الجدول 02: معاملات الارتباط لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستمارة

Corrélations

	الذكاء الاستراتيجي	القدرات الإبداعية	الاستمارة ككل
الذكاء الاستراتيجي	1	,694**	,881**
Corrélacion de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	35	35	35
القدرات الإبداعية	,694**	1	,951**
Corrélacion de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	35	35	35
الاستمارة ككل	,881**	,951**	1
Corrélacion de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	35	35	35

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم 02

الجدول 01: معامل الثبات للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	15

الجدول 01: معامل الثبات للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	15

الجدول 02: معامل الثبات للاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	30

الجدول 03: معامل الثبات جتمان للاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité		
Lambda		
	1	,911
	2	,950
	3	,943
	4	,786
	5	,930
	6	.
Nombre d'éléments		30

الملاحق

الملحق رقم 03

الجدول 01: اختبار اعتدالية التوزيع

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الذكاء الاستراتيجي	,182	35	,005	,923	35	,018
القدرات الإبداعية	,153	35	,036	,940	35	,058

a. Correction de signification de Lilliefors

الجدول 02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	15	42,9	42,9	42,9
أنثى	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الجدول 03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	6	17,1	17,1	17,1
من 31 إلى 40 سنة	15	42,9	42,9	60,0
من 41 إلى 50 سنة	13	37,1	37,1	97,1
من 51 إلى 60 سنة	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق رقم 04

الجدول 01: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تقني سامي	4	11,4	11,4	11,4
ليسانس	22	62,9	62,9	74,3
ماستر	7	20,0	20,0	94,3
مهندس	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الجدول 02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من أو تساوي 5 سنوات	3	8,6	8,6	8,6
من 6 إلى 10 سنوات	7	20,0	20,0	28,6
من 11 إلى 15 سنة	14	40,0	40,0	68,6
أكثر من 15 سنة	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الجدول 03: التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	S,D
الذكاء الاستراتيجي	35	3,65	,260
N valide (liste)	35		

الملاحق

الملحق رقم 05

الجدول 01: التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثاني

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	S.D
ع1	35	3,97	1,029
ع2	35	3,97	,793
ع3	35	4,00	,941
ع4	35	3,77	1,064
ع5	35	3,86	,479
ع6	35	3,77	,711
ع7	35	3,89	1,104
ع8	35	3,71	1,151
ع9	35	3,69	1,457
ع10	35	3,37	1,182
ع11	35	3,40	1,071
ع12	35	4,17	,734
ع13	35	3,11	1,692
ع14	35	3,17	1,617
ع15	35	3,03	1,264
الاستشراف	35	3,9714	,695
المنظم تفكير	35	3,7714	,436
المستقبلية الرؤية	35	3,7714	1,031
الدافعية	35	3,6190	,498
الشراكة	35	3,1048	1,338
N valide (liste)	35		

الجدول 02: التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثالث

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	S.D
القدرات الإبداعية	35	3,4076	,747
N valide (liste)	35		

الملاحق

الملحق رقم 06

الجدول 01: التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثالث

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
16ع	35	4,03	,970
17ع	35	3,83	,911
18ع	35	3,74	1,138
19ع	35	3,34	1,526
20ع	35	3,29	1,210
21ع	35	3,23	1,652
22ع	35	3,34	,938
23ع	35	3,49	1,375
24ع	35	3,34	1,291
25ع	35	3,74	1,079
26ع	35	3,06	1,408
27ع	35	3,23	1,358
28ع	35	3,26	1,432
29ع	35	3,11	1,163
30ع	35	3,09	1,904
الأصالة	35	3,8667	,714
الطلاقة	35	3,2857	1,282
المرونة	35	3,3905	1,023
القدرة على التحليل والمخاطرة	35	3,3429	1,029
الحساسية للمشكلات	35	3,1524	1,153
N valide (liste)	35		

الجدول 02: نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الاستشراف والقدرة الإبداعية

Corrélations			
		الاستشراف	القدرة الإبداعية
الاستشراف	Corrélation de Pearson	1	,524**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	35	35
القدرة الإبداعية	Corrélation de Pearson	,524**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم 07

الجدول 01: نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تفكير المنظم والقدرات الإبداعية

Corrélations			
		القدرات الإبداعية	تفكير المنظم
القدرات الإبداعية	Corrélation de Pearson	1	,411*
	Sig. (bilatérale)		,014
	N	35	35
تفكير المنظم	Corrélation de Pearson	,411*	1
	Sig. (bilatérale)	,014	
	N	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الجدول 02: نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تفكير المنظم والقدرات الإبداعية

Corrélations			
		القدرات الإبداعية	الرؤية المستقبلية
القدرات الإبداعية	Corrélation de Pearson	1	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
الرؤية المستقبلية	Corrélation de Pearson	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول 03: نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الدافعية والقدرات الإبداعية

Corrélations			
		القدرات الإبداعية	الدافعية
القدرات الإبداعية	Corrélation de Pearson	1	,647**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
الدافعية	Corrélation de Pearson	,647**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم 08

الجدول 01: نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الشراكة والقدرات الإبداعية

Corrélations			القدرات الإبداعية	الشراكة
القدرات الإبداعية	Corrélation de Pearson	1	,206	
	Sig. (bilatérale)		,236	
	N	35	35	
الشراكة	Corrélation de Pearson	,206		1
	Sig. (bilatérale)	,236		
	N	35		35

الجدول 02: نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الإبداعية

Corrélations			الذكاء الاستراتيجي	القدرات الإبداعية
الذكاء الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,694**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	35	35	
القدرات الإبداعية	Corrélation de Pearson	,694**		1
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	35		35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم 09

البيان 01: نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الاستشراف (X1) والقدرات الإبداعية (Y)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,275	,253	,74719

a. Prédicteurs : (Constante), الاستشراف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,988	1	6,988	12,516	,001 ^b
Résidu	18,424	33	,558		
Total	25,411	34			

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

b. Prédicteurs : (Constante), الاستشراف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,248	,623		2,003	,053
الاستشراف	,544	,154	,524	3,538	,001

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

الملاحق

الملحق رقم 10

البيان 01: نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين تفكير المنظم (X2) والقدرات الإبداعية (Y)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,411 ^a	,169	,143	,80015

a. Prédicteurs : (Constante), تفكير المنظم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,283	1	4,283	6,690	,014 ^b
Résidu	21,128	33	,640		
Total	25,411	34			

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية
b. Prédicteurs : (Constante), تفكير المنظم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,381	,795		1,738	,092
تفكير المنظم	,537	,208	,411	2,586	,014

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

الملاحق

الملحق رقم 11

البيان 01: نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الرؤية المستقبلية (X3) والقدرات الإبداعية (Y)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 ^a	,371	,352	,69615

a. الرؤية المستقبلية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,419	1	9,419	19,435	,000 ^b
Résidu	15,993	33	,485		
Total	25,411	34			

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

b. الرؤية المستقبلية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,453	,459		3,167	,003
الرؤية المستقبلية	,518	,118	,609	4,409	,000

a. القدرات الإبداعية. Variable dépendante :

الملاحق

الملحق رقم 12

البيان 01: نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الدافعية (X4) والقدرات الإبداعية (Y)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,418	,401	,66922

a. Prédicteurs : (Constante), الدافعية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,632	1	10,632	23,740	,000 ^b
Résidu	14,779	33	,448		
Total	25,411	34			

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

b. Prédicteurs : (Constante), الدافعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,539	,600		,899	,375
الدافعية	,793	,163	,647	4,872	,000

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

الملاحق

الملحق رقم 13

البيان 01: نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الشراكة (X5) والقدرات الإبداعية (Y)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,206 ^a	,042	,013	,85876

a. Prédicteurs : (Constante), الشراكة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,075	1	1,075	1,458	,236 ^b
Résidu	24,336	33	,737		
Total	25,411	34			

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

b. Prédicteurs : (Constante), الشراكة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,930	,421		6,960	,000
الشراكة	,154	,127	,206	1,207	,236

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

الملاحق

الملحق رقم 14

البيان 01: نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي (X) والقدرات الإبداعية (Y)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,694 ^a	,482	,466	,63160

a. الذكاء الاستراتيجي. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12,247	1	12,247	30,701	,000 ^b
Résidu	13,164	33	,399		
Total	25,411	34			

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

b. الذكاء الاستراتيجي. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,353	,687		-,513	,611
الذكاء الاستراتيجي	1,031	,186	,694	5,541	,000

a. Variable dépendante : القدرات الإبداعية

الملاحق

الملحق رقم 15: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والموسومة بـ: "دور الذكاء الاستراتيجي في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة نرجو منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان على ضوء الواقع الذي تعيشونه في مؤسستكم، وذلك من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي توافق اختياركم في كل محور من محاور هذا الاستبيان؛ ولدقة إجاباتكم الأثر الكبير على مصداقية المعلومات التي تلعب دوراً كبيراً في الرفع من جودة هذه الدراسة. نعدكم بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم

تحت إشراف:

د. نعيحي عبد الكريم

الطالبان:

- ملياني شكري

- حمدي أكرم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة
3. المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس ماستر
- مهندس ماجستير دكتوراه
4. سنوات الخبرة: أقل أو تساوي 5 سنوات من 6 إلى 10 سنة
- من 11 إلى 15 سنة أكبر من 15 سنة

الملاحق

المحور الثاني: الذكاء الاستراتيجي

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الاستشراف						
1	يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسباً لما سيحدث في المستقبل					
2	يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبراتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية					
3	يعتمد متخذه القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين					
ثانياً: تفكير النظم						
4	يقوم المسؤولون في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها					
5	يدرس متخذه القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها					
6	التفكير بطريقة شاملة يساعد المسؤولين على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح					
ثالثاً: الرؤية المستقبلية						
7	يملك متخذه القرارات تصوراً شاملاً لوضعية المؤسسة مستقبلاً					
8	لدى المسؤولين في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه					
9	يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات					
رابعاً: الدافعية						
10	يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات					
11	يقدم المسؤولون مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل					
12	تعتمد المؤسسة على برامج تدريب لتطوير مهارات العاملين					

الملاحق

خامسا: الشراكة					
					13 تعتمد المؤسسة على أسلوب الشراكة
					14 لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها
					15 تبحث المؤسسة عن شركاء آخرون لتحقيق أهدافها

المحور الثالث: القدرات الإبداعية

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: الأصالة						
16	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يضمن استيعاب التقنيات الحديثة					
17	تستخدم المؤسسة أساليب وطرق مبتكرة للحصول على الأفكار الجديدة					
18	تعتمد المؤسسة على طرق إبداعية لحل المشكلات					
ثانيا: الطلاقة						
19	تشجع المؤسسة حرية التعبير عن الآراء والمقترحات					
20	تدعم المؤسسة موظفيها للقيام بعمليات البحث والتطوير					
21	تعمل المؤسسة على تمكين العمال وتشجيعهم على طرح أفكارهم بخصوص مشكلة معينة					
ثالثا: المرونة						
22	تطور المؤسسة قدرة عمالها على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					
23	تشجع المؤسسة عمالها على تقبل آراء الآخرين					

الملاحق

					تطور المؤسسة قدرة عمالها على الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد	24
رابعاً: القدرة على التحليل والمخاطرة						
					تحرص المؤسسة على اتخاذ القرارات بعد عملية تحليل معمقة للمشكلات أو المواقف المختلفة	25
					تحرص المؤسسة على إثارة الحماس في نفوس عمالها بصفة مستمرة لزيادة ارتباطهم بالعمل	26
					تشجع المؤسسة عمالها على التحدي وعدم الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد	27
خامساً: الحساسية للمشكلات						
					تساهم المؤسسة في رفع قدرات عمالها على توقع المشكلات قبل حدوثها	28
					تنمي المؤسسة لدى عمالها القدرة على إدراك مخاطر المشكلات في مواقف مختلفة	29
					تمتلك المؤسسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العمال في العمل	30