

مهارات التفكير الإستراتيجي وتفعيل الإبداع التنظيمي للمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر - ولاية خنشلة

Strategic thinking skill and activating organizationl creativity Case study: of algeria post for the - province of Khenchela

العارفة ربوش *

جامعة الشهيد العربي التبسي

مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات

الإلكترونية بالمكتبات والأرشيف والتوثيق

تبسة / الجزائر

Laarfa.rebbouch@univ-tebessa.dz

تاريخ الارسال: 2023/07/10 تاريخ القبول: 2024/12/16 تاريخ النشر: 2024/12/20

الملخص:

سعت الدراسة إلى فهم كيفية إسهام أبعاد مهارات التفكير الإستراتيجي والمتمثلة في صناعة القرارات، إدارة الوقت، اللجان والإجتماعات في تفعيل أبعاد الإبداع التنظيمي والمتمثلة في العمليات الإدارية، القدرات الإبداعية، العمليات الخدمائية وذلك بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، أداة الإستمارة والملاحظة، والمقابلة غير المباشرة، ليتم التوصل إلى قبول الفرضيتين الأولى والثانية ورفض الفرضية الأخيرة بحسب البيانات الميدانية.

الكلمات المفتاحية: المهارة، التفكير الإستراتيجي، التفعيل، الإبداع التنظيمي، المؤسسة.

Abstract:

The study sought to understand how the dimensions of strategic thinking skills, represented in decision-making, time management, committees, and meetings, contribute to activating the dimensions of organizational creativity, represented in administrative processes, creative capabilities, and service operations, by relying on the case study approach, the questionnaire and observation tool, and the indirect interview. To reach acceptance of the first and second hypotheses and rejection of the last hypothesis according to field data.

* المؤلف المرسل.

Keywords: Skill, strategic thinking, Activation, Organizational creativity, Institution.

مقدمة:

في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم والتي مست شتى مجالات الحياة (الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، السياسية) والوتيرة المتسارعة للثورة المعلوماتية على جميع الأصعدة، برزت الحاجة إلى تقريب وجهات النظر بين الفاعلين في مختلف الأنساق (خدمانية، إقتصادية، صناعية).

الأمر الذي حتم على إدارات المنظمات التفكير بطريقة أكثر مهارة من ذي قبل وتطبيق تلك الأفكار على جل القواعد الإدارية المتعلقة بتحليل متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وفق نظرة إستراتيجية ذات نتائج طويلة المدى تتلائم مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، نهيك عن الإرث النظري والدراسات السابقة التي أكدت على الدور الأساسي لمفهوم مهارات التفكير الإستراتيجي في توجيه المتغيرات التنظيمية خاصة مفهوم الإبداع التنظيمي.

بحيث يعد هذا الأخير عنصر هام كونه يتيح الفرص للفاعلين للإتيان بكل ما هو جديد للإرتقاء بجودة المؤسسة من خلال موائمة أنشطتها مع قدرات إبداع مواردها البشرية، لإحداث نوع من التغير الإيجابي خاصة وأن الإبداع يمثل مؤشر يستدل به لقياس مدى نجاح وريادة المنظمات وبمأن الإبداع يمثل في حد ذاته مهارة للتفكير الإستراتيجي، وجب التعمق في الطريقة التي يتم بها تفعيل التفكير الإستراتيجي للإبداع من خلال مسعى الدراسة الحالية الذي يتمثل في فهم كيفية إسهام مهارات التفكير الإستراتيجي في تفعيل الإبداع التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة.

أ. الإشكالية

تشهد المجتمعات في الأونة الأخيرة حركية وتغير سريعين، وأصبح العالم قرية صغيرة تحكمه العولمة والمعلوماتية (الثورة التكنولوجية)، حيث تحتل التكنولوجيا والاتصالات الصدارة في شتى المجالات، ليتحول الإقتصاد العالمي إلى إقتصاد يعتمد المعرفة العلمية، مايساهم في تقليص المسافات والأزمنة، ولأنه أصبح لزاما على المجتمع، أن يواجه هذا النسق من التغير لكي يستوعب التطورات الجديدة، ولأن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة لما تفرضه تحديات اليوم، تطلب الأمر أساليب أكثر حداثة في إستحداث المهارات

الإستراتيجية لكي تتلائم مع متطلبات العملية التنظيمية، والأخذ بعين الإعتبار ما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا.

ولأن الإبداع التنظيمي أصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسة ومن الضروري ربطه بمهارات التفكير الإستراتيجي، لتحقيق الإنسجام بين جميع الأبعاد، للخروج بشيء ملهم وخارق للمألوف، خاصة وأن المؤسسة ميدان الدراسة (بريد الجزائر) منظمة خدماتية بالدرجة الأولى، الأمر الذي إستوجب طرح مختلف أساليب التفكير الإستراتيجي لدعم وتغذية العملية الإبداعية للمؤسسة، لذلك جاءت الدراسة الحالية للإجابة على الإشكال الرئيسي الوارد ذكره: كيف تساهم مهارات التفكير الإستراتيجي في تفعيل الإبداع التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة؟.

ب. فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية

تساهم مهارات التفكير الإستراتيجي في تفعيل الإبداع التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- لصناعة القرارات إسهام في زيادة إبداع العمليات الإدارية في المؤسسة ميدان الدراسة.
- لإدارة الوقت إسهام في تطوير القدرات الإبداعية لعمال المؤسسة ميدان الدراسة.
- للجان والإجتماعات إسهام في تحسين العمليات الخدماتية في المؤسسة ميدان الدراسة.

ج. أهمية الدراسة

لقد عنيت دراسات علم إجتماع التنظيم والعمل، بمتغيرات إعتبرت بمثابة ركائز أساسية في تحليل العمليات التنظيمية، وأضحت متفردة بمفاهيم جعلتها تختص بجملة من الوظائف مثل الإدارة، التنظيم، الإشراف... إلخ لذلك أصبح مفهوم الإبداع التنظيمي متغير أساسي ومطلب ضروري في إدارة المؤسسة الجزائرية، لضمان التميز في الأداء والمحافظة على بقاء النسق وإستمراره، خاصة إذا تم تفعيل هذا الأخير (الإبداع) بالمهارات الأساسية للتفكير الإستراتيجي فمجرد المزج بين مفهوم المهارة والإبداع سوف تنتج لنا تحفة ملهمة تنسجم فيها الأفكار مع الكفاءات، لتكتسي أهمية بالغة في تعزيز عملية إبداع الخدمات والقدرات الإبداعية، والعمليات الإدارية، وهذا ما يشكل أرضية صلبة تمد المؤسسة بسبل تضمن لها

التكيف والموائمة مع مستجدات العصر الراهن، خاصة وإذا كان التفكير الإستراتيجي يمثل خطط تعود للمؤسسة ميدان الدراسة على المدى الطويل.

ومن جهة أخرى فالدراسة الحالية سوف تشكل رصيد علمي يضاف إلى الأرصدة السابقة في مجال الإبداع التنظيمي والتفكير الإستراتيجي للمؤسسة مايسهل على الباحثين سهولة الولوج فيه وإستخدامه لسد إحتياجاتهم العلمية، وبالتالي سوف تضاف قيمة علمية للمكتبة الجامعية على وجه الخصوص والجامعة الجزائرية عموما.

د. أهداف الدراسة

يعد الهدف بمثابة مرافق للباحث يساعده على تخطي الغموض الذي يكتنف وجهة بحثه، لذلك لابد من معرفة وجهة الدراسة قبل الخوض في مقتضايتها لتتضح الرؤية بشأن ماتم الإنطلاق منه للوصول لنتيجة تشبع فضول الباحث تارة وتحقق مسلمات البحث تارة أخرى، ليمثل الهدف العام للدراسة الحالية في:

فهم كيفية تفعيل مهارات التفكير الإستراتيجي للإبداع التنظيمي داخل المؤسسة ميدان الدراسة (مؤسسة بريد الجزائر).

الوقوف على حقيقة أبعادها، لكل من المتغيرين الواردين في عنوان الدراسة (مهارات التفكير الإستراتيجي، الإبداع التنظيمي).

أوالإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية التي مفادها كيفية إسهام صناعة القرارات في إبداع العمليات الإدارية، وكيفية إسهام إدارة الوقت في تطوير القدرات الإبداعية، ثم كيفية إسهام اللجان والإجتماعات في تحسين العمليات الخدمتية في المؤسسة ميدان الدراسة والإحاطة التصورية والمفاهيمية بشأنهما بإعتبارها راجعة في الوقت الراهن، لذلك لابد من تقصي فحواها، والإحاطة النظرية السسيولوجيا والوقوف على حقيقتها ميدانيا، بالإضافة إلى أنه يمكن القول: أن الباحثة تسعى إلى طرح موضوع الدراسة إجرائيا من خلال الإلمام بمجتمع الدراسة ومعاينته للخروج بالعينة اللازمة التي تقع عليها أدوات البحث المتبعة في الدراسة الحالية.

إستغلال نتائج الدراسة في إدارة المنظمات مستقبلا وجعلها محور مركزي في فرز العمليات الإدارية وتحسين خدماتها خاصة فيما يتعلق بقطاع البريد والمواصلات في الجزائر،

الخروج بتوصيات وإستنتاجات تسهل الإلمام بطرق تسير المؤسسة لجعلها مرنة أمام التغيرات المفاجئة، مثل إبتكار إستراتيجيات طويلة المدى، للتصدي لأي طارئ يخل بسيرورة التنظيم المؤسسي.

أولا/ مفاهيم الدراسة

وردت في دراستنا مفاهيم أساسية بمثابة بوابة للتعريف بمحتوى البحث، خاصة وأن الفكر الإداري المعاصر وسع المفاهيم الإدارية تماشيا ودينامكية المتغيرات في الوقت الراهن، مما إستوجب على الباحثة الإلمام بكل المفاهيم الواردة في الدراسة إصطلاحيا وإجرائيا.

1. التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking:

قبل الإنطلاقة في توضيح مفهوم التفكير الإستراتيجي لابد أولا من إزالة الغموض على مفهوم المهارة: والتي تعني القدرة على شحذ الهمم والفراسة وحسن البصيرة، والقدرة على إغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية مع مراعاة قدرة رعاية المنظمة لمسؤولياتها الإجتماعية. في حين يعرف التفكير الإستراتيجي كمايلي:

أ. تعريف قلش:

يعرفه بأنه تلك القرارات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية من عملية تحديد الرسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ.⁽¹⁾

يتضح من المفهوم أعلاه أن مهارات التفكير الإستراتيجي تعني: القدرة على قنص الفرص المتعلقة بصناعة القرارات، وإدارة الوقت، وتشكيل اللجان والإجتماعات بأسلوب إستراتيجي يضع أهداف المنظمة في الحسبان.

ب. التعريف الإجرائي:

أقصد بالتفكير الإستراتيجي كل مايقوم به الرؤساء والمرؤوسين، من مهام تنظيمية مسندة إليهم بطريقة أكثر فن ومهارة في مجال صناعة القرارات، إدارة الوقت، وأساليب تشكيل اللجان والإجتماعات، خاصة تلك التي تعقد بطريقة فجائية تزامنا والظروف الطارئة التي تخل بسيرورة الأداء، مثل الإجتماعات التي حدثت في فترة الجائحة، التي تضمنت إستراتيجيات صحية لمنع توقيف الدوام خاصة فيما يتعلق بتسديد الأقساط المعيشية للمواطنين الزبائن لدى مؤسسة بريد الجزائر.

2. تعريف الإبداع التنظيمي Organizational Creativity:

هو قدرة إنسانية خاصة تذلل المصاعب وتولد الأفكار البناءة وتحول المؤسسات الخاملة إلى أخرى نشطة حيوية، وعموما فالمبدع هو الذي يأتي بأفكار والتصاميم والنظريات والأعمال الفنية الجديدة.⁽²⁾

التعريف الإجرائي: أقصد بمفهوم الإبداع التنظيمي تلك القدرة الإنسانية الفكرية، التي تنجر عنها إجراءات جديدة في المؤسسة ميدان الدراسة (بريد الجزائر)، تشمل عروض رقمية تسرع خدمات الزبون فيما يخص تسديد الفواتير عبر الصراف الآلي، إبتكار مواقع إفتراضية جديدة مثل Eccp أو خدمة الإطلاع على الرصيد الجديد في رسائل الهاتف SMS أو إبرام مؤسسة البريد عقود إتفاقية مع الشركات مثل شركة المياه والتطهير وذلك لتوسيع نطاقها الخدماتي والمالي مما يُمكن الزبائن من تسديد فواتيرهم عبر تطبيق بريدي موب وهذا سوف يتيح المجال للمورد البشري في المؤسسة من تنظيم قدرته الإبداعية لرؤية اللامألوف بطريقة تسمح بإستحداث العمليات الخدماتية وتطويرها بشكل يتلائم مع أهداف المؤسسة ميدان الدراسة.

ثانيا/ الدراسات السابقة

تعد مراجعة أدبيات البحث عنصرا مهما ومفصلا من المفصلية البحثية، لأن المتبع للتقارير العلمية المعتمد عليها سوف تتضح له عدة فجوات منهجية، لذلك سوف يبتكر أساليب جديدة في دراسته الحالية لسد النواقص الموجودة على مستوى تلك الأبحاث التي سبقت دراستنا للإستفادة منها لتوجيه غايات الدراسة الحالية

■ **الدراسة الأولى:** دراسة وفاء فرج الخبولي بعنوان: أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على موظفي مركز المعلومات والتوثيق السياحي، طرابلس (ليبيا) 2023.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي/طرابلس؟.

لههدف الدراسة إلى:

- التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة
 - تحليل أثر التفكير الاستراتيجي على الإبداع الإداري في المركز قيد الدراسة.
- وتمثلت فرضيات الدراسة فيمايلي:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي على الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي على الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي على الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة.
- ومن أجل اختبار هذه الفرضيات اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.
- لتتوصل الدراسة إلى النتائج الأتية:
- أظهرت الدراسة وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي في المركز قيد الدراسة.
- أظهرت الدراسة وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى ممارسة أنماط التفكير التخطيطي في المركز قيد الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أنماط التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.734) وهو ارتباط موجب قوي بين (المتغيرين).³
- الدراسة الثانية: دراسة عمر حسن فلاح العبيدي، زياد طارق الجبوري، هالة تركي ناجي بعنوان: دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في المستشفى الدولي الأهلي العراق 2023.
- تمحورت مشكلة البحث في ثلاث تساؤلات وهي:
- ما طبيعة الدور الذي يمكن أن يؤديه التفكير الإستراتيجي في تعزيز الإبداع المنظمي؟.
- ما مدى اهتمام إدارة مستشفى الدولي الأهلي في إنجاح الإبداع المنظمي لها؟.
- إلى أي مدى تؤثر أبعاد التفكير الإستراتيجي لمستشفى الدولي الأهلي في إنجاح الإبداع المنظمي لها؟.
- وهدفَت الدراسة إلى:
- التعرف على العلاقة والتأثير الإستراتيجي في الإبداع المنظمي للمستشفى.

- التعرف على أبعاد التفكير الإستراتيجي ومدى تأثيرها على أبعاد الإبداع المنظمي من خلال أراء العينة المبحوثة.
- ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة إعتمد الباحثون على مقياس الإستبانة المطبقة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من 50 فردا.
- لتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك قدرة كبيرة لدى مدراء المستشفى على التفكير بشكل عام.
- هناك إهتمام كبير من قبل إدارة المستشفى بعملية الابتكار لأنه يؤدي إلى تحقيق الإبداع المنظمي بالمستشفى.
- هناك علاقة تأثير معنوية للتفكير الإستراتيجي في الإبداع المنظمي على المستوى الكلي⁴.
- الدراسة الثالثة: دراسة صبرينة ترغيني بعنوان: دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال بسكرة الجزائر 2015/2014.
- وردت إشكالية الدراسة كمايلي:
- ماهو دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟.
- وهدفنا الدراسة إلى مايلي:
- إظهار دور التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية.
- معرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني تفكير إستراتيجي.
- محاولة التوصل إلى جملة من الإقتراحات والتوصيات.
- وجاءت فرضيات الدراسة كما هو مبين:
- يساهم عنصر القصد الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟.
- يساهم عنصر التصور النظمي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟.
- يساهم عنصر التفكير في الوقت في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟.
- وللإختبار فرضيات الدراسة إعتمدت الباحثة على المنهج الإستكشافي لتحليل مفاهيم الدراسة وأداة الإستبيان لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مايلي:
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ لعنصر القصد الإستراتيجي في القدرات الإبداعية للمؤسسة.

- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ لعنصر التصور النظري في القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ لعنصر التفكير في الوقت الراهن في القدرات الإبداعية للمؤسسة⁵.

I. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- بعد عرض الدراسات السابقة وفق شروط منها: إرباطها بموضوع البحث للدراسة الحالية، والصياغة الواضحة والمختصرة لها، إضافة إلى ترتيبها الزمني (تم عرض الدراسة الأولى والثانية تبعاً لحدثاتها 2023)، إستفادت الباحثة منها فيما يلي:
 - معرفة الإطار العام للدراسة الحالية.
 - التمكن من ضبط أبعاد الفرضيات للدراسة الحالية.
 - معرفة أهمية ومستجدات الدراسة الحالية والذي بدوره ساعدنا في تحديد ثغرات أو فجوات الدراسات السابقة والمتمثلة في:
 - فجوة نظرية: فالدراسات السابقة لم تتشبع بالإسقاطات النظرية للعلماء الأوائل في علم إجتماع التنظيم والعمل.
 - فجوة منهجية: الدراسات السابقة ركزت على تحليل البيانات بلغة الأرقام فقط كون أن فرضياتها إحصائية بحتة، لذلك ينقصها المنهج التوليقي (المزج بين الكمي والكيفي).

II. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1. مهارات التفكير الإستراتيجي

أ. أهمية التفكير الإستراتيجي

يعد التفكير الإستراتيجي من أبرز مداخل الإدارة الإستراتيجية، خاصة وأن مفهوم الإبداع جزء لا يتجزأ منه لجعل عملياته أكثر إستبصار، وفي هذا الصدد أطلق عليه العلماء والباحثين في مجال الإدارة تسمية "إستراتيجية الخيال الإبتكاري" نتيجة الملائمة بين المفهومين في العمليات التنظيمية، لذلك تتضح أهمية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة من خلال ما يلي: جعل المؤسسة على دراية كاملة بجمل عملياتها وعلاقتها الشاملة بمحيطها الذي تنشط فيه، ومعرفة إستشرافها وخططها الطويلة المدى والتنبؤ بإحتمالاتها.

- العمل على توحيد الطاقات البشرية وتصويبها نحو الأهداف والغايات بدلاً من تشتيت الجهود وجعلها في معزل عن الهدف.
 - كذلك العمل على التوظيف الصحيح للموارد البشرية بما يحقق إبتكار وإبداع وتحقيق التفاعل الإيجابي والإستعداد لمختلف الأزمات المفاجئة.
 - توليد المرونة في التخطيط والتغيير بما يتلائم مع توجهات المنظمة.
 - ضبط عمليات التفكير في مستويات المنظمة لتحقيق المقصد الجمعي الإيجابي وبالتالي توحيد القرارات مفادة رؤية مستقبلية سليمة.⁶
- من خلال التمعن في الأهمية المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي يمكن إستخلاص أنها تكمن أيضاً في توحيد أفكار وقرارات الموارد البشرية في المؤسسة للإرتقاء بأهدافهم وأهداف مؤسستهم بما يعزز المنافسة مع الأطراف الخارجية وبالتالي يمكن لنا إستخلاص الأهداف التالية:

ب. أهداف التفكير الإستراتيجي:

- ضبط إتجاه المنظمة من خلال سياسة جذب العميل والحفاظ على مكانته.
 - تطوير برنامج التغيير بما يدعم أو يعدل الخطط المتفق عليها.
 - التوجيه الصحيح للموارد من خلال إستخدامها بطريقة أكثر عقلانية، دون إنقطاع (إستمرار مفعولها) وجودتها.
 - التقيد بمخطط تنفيذ مهام المنظمة وإختصار الجهد والوقت
 - العمل على خلق العديد من مقاييس التفكير بحيث تكون أكثر مرونة.
 - معرفة لب الأفكار التي تتبعها المنظمة للتحكم في المتغيرات المستقبلية التي تعترضها.
 - السعي لمواكبة التفكير الإبداعية وإقتناص الفرص الإبتكارية لتحقيق أهداف المنظمة.⁷
- من خلال التمعن في أهداف التفكير الإستراتيجي يمكن القول: أنها عبارة عن أساليب مبتكرة ومتطورة تضمن العملية الإبداعية للمنظمة من خلال إتباع برنامج الضبط، التطوير، التوجيه الصحيح للقدرات الفكرية الإبداعية للمورد البشرية، للرقى بمفهوم الإدارة الناجحة التي تعتمد الإبداع كركيزة أساسية في تصويب أهدافها، لذلك وجب علينا الإلمام بالعناصر الأساسية للإبداع وكيفية تطبيقها على أرض الواقع للظفر بمنظمة ناجحة.

ج. المداخل النظرية المفسرة للتفكير الإستراتيجي

يعد مفهوم التفكير الإستراتيجي عنصر مهم في الإدارة الإستراتيجية، لما له من أهمية في إبتكار خطط جديدة تسهل المهام التنظيمية بشكل ناجع وفعال؛ لذلك تعدد المداخل النظرية في توضيح مقتضيات المفهوم، وجعله أكثر إتساعا في ميدان الإدارة. بحيث نجد المدخل القيادي: النمساوي في مقدمته Schumpetre والذي يُسلم بأن التفكير الإستراتيجي هو أساس العمليات القيادية ما جعله يشكل سمات القائد المثالي إضافة إلى أنه يمثل عملية عقلية يساعد على إتخاذ القرار بشكل إيجابي، وأيضا يتجه علماء مدخل القرار الإستراتيجي: إلى أن التفكير الإستراتيجي يساعد على صناعة القرار عن طريق تحليل العمليات العقلية للمروسين ويمر بعدة مراحل من بينها: تحديد القرار، تطوير القرار، إختيار القرار، ليتبلور التفكير الإستراتيجي في شكله النهائي من خلال تحقيق أهداف المؤسسة،⁸ وفي نظرة مخالفة للمدخل الفوضوي: الذي يقوده Langley من خلال نموذج علبة القمامة أن عملية صنع قرار إستراتيجي ينتابها عدم التأكد؛ لأنها غير خاضعة للبرمجة والتحضير المسبق لذلك شُبهت بفوضى القمامة داخل العلبة (القمامة ترمى بطريقة فوضوية غير مرتبة).⁹

تتمحور مبادئ المداخل الواردة بشأن مفهوم التفكير الإستراتيجي، حول: صناعة القرار والأبعاد التي تجعل التفكير عبارة عن قرارات ذات نتيجة فعالة، لذلك يمكن القول أن القرار الناجح هو نتاج تفكير إستراتيجي ناجح.

تفكير إستراتيجي = صناعة القرار + تخطيط إيجابي ذو نتائج ملموسة.

د. عناصر الإبداع التنظيمي

يتفق العلماء والباحثين على أن الإبداع التنظيمي تتم إدارته من قبل الأفراد في المؤسسة عن طريق إكتسابهم لـ: محركات تعتبر دوافع لطرح عناصر الإبداع التي تتمثل فيمايلي:

- الطلاقة: وهي قدرة الأفراد العاملين في المنظمة على إنتاج كم معلوماتي كبير يتلائم مع متطلبات الوظيفة وتنوع الطلاقة إلى: طلاقة لفظية: تتعلق بالسرعة في إنتاج الكلمات والتنوع اللغوي لدى الفرد، ثم تليها طلاقة الأفكار التي تعد لبنة أساسية لدعم التفكير الإبداعي.
- الأصالة: تعني إنتاج فكرة أو شيء غير مألوف ولم يسبق إليه أحد.

- المرونة: وتعني التفكير بطرق قابلة للتكيف مع كل المستجدات التي تتعرض لها المنظمة.
 - الحساسية للمشكلات: تتعلق بمدى تنبؤ الفرد بالمشكلات التي تعترضه في مختلف المواقف من خلال فهمها والتحكم فيها.
 - القدرة على التحليل: تعتبر أساسية في الشخص المبدع من خلال فهم وتحديد العلاقة بين العناصر والمعلومات وطرق ترتيبها لإحداث التغيير الإيجابي.
 - المخاطرة: وهي روح المغامرة لدى المبدع من خلال تحمل المخاطر المصادفة والإستعداد الواعي لمواجهتها.¹⁰
- تعد العناصر الواردة أعلاه بمثابة سبل تسهل على الإدارة تطبيق عناصر الإبداع بطريقة سلسلة ومجدية، لذلك يتجه أغلب الباحثين في تطبيقهم لعناصر الإبداع التنظيمي إلى الموازنة بينها وبين متطلبات المحيط الخارجي للمؤسسة:

هـ. تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة

في بداية الأمر يجب تقييم الأفكار الإبداعية ما إذا كانت جيدة، متوسطة، مقبولة ثم معرفة ما إذا كانت سلبية أم إيجابية هل تعطي نتائج قريبة أم بعيدة المدى، ويكون ذلك عن طريق أخذ آراء المتعاملين مع المؤسسة، أيضا يرتبط الإبداع ميدانيا بتخفيض الكلفة وتنفيذ الكفاءة والتخلص من تلك المخططات التي لاتعود بالنفع على أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى لابد للعملية الإبداعية أن تواكب مستجدات الوقت الراهن، ولا يمكن الحكم على حداثة الآلات والوسائل على أنها معيار إبداعي،¹¹ بل الإبداع في الفكر الإنساني يسبق تطور الآلة من خلال التوجه نحو الإنفتاحية على الأطراف الأخرى من خلال إقامة علاقات التبادل المعرفي والمهني لمنهجية العمل لأن التطور والإرتقاء البشري يتحكم في الريادة التكنولوجية والألية بشكل عقلائي ومتوازن.

يتضح من ما تم طرحه نظريا لمفهوم التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي، أن كلاهما جزء لا يتجزأ من الآخر فالإبداع يعد مهارة من مهارات التفكير الإستراتيجي حسب الدراسات التي أكدت على ذلك.

و. المداخل النظرية المفسرة للإبداع التنظيمي

يعتبر مفهوم الإبداع التنظيمي من المتغيرات الرائجة في دراسات العلماء المنظرين والباحثين، لما يكتسبه من أهمية تحفز العمليات التنظيمية على مواكبة اللامألوف (الغير

إعتيادي) مايدفع بالمؤسسة لتحقيق أهدافها بطرق مبتكرة، لذلك نجد في نظرية العتبة للإحصائي سبيرمان (Spearman) أن العمليات العقلية تنتج تفكير إبداعي جديد خاصة وأن للخيال دور في جمع الخبرات لدى الفرد والذي أطلق عليه سبيرمان العامل (G) لذلك يجب أن تكون نسبة الذكاء أقل من العتبة ولا يجب الإكتفاء بالذكاء لوحده لكي نحقق إبداعا بل يجب الإستفادة من المخيلة ومختلف المهاراة التي يتلقاها الشخص في محيطه ليصبح أكثر إبداعا. وفي النظرية الترابطية: التي ظهرت في أعمال جون ديوي وبعض العلماء الذين عاصروه مثل "مديك" يتضح أنه لكي تكون الأفكار جديدة ومجدية ناتجة عن نسج الخيال وترتيب العمليات العقلية لإنتاج عمل اللامألوف. أما في نظرية المكونات لـ "أمايل" فالإبداع يتحقق وفق ثلاثة (3) أبعاد أ. الدافعية نحو الإبداع، ب. مهارات تتعلق بالإبداع ج. عناصر تتعلق بالإبداع والدافعية. مايتطلب من المبدع التميز بالتفنن، وبالتالي تتحد الشروط المذكورة مع عنصر الفن لإنتاج أفكار مبتكرة لم يسبق لها من قبل.¹²

يتضح من خلال المداخل النظرية المفسرة للإبداع التنظيمي أن الإبداع يؤول إلى إستنباطات رياضية إحصائية تبعا للزعة الإحصائية التي يتصف بها رواد النظريات المذكورة أو بتعبير آخر فالنظريات أتت بإبستمولوجيا معرفية تجسد الإبداع في شكل عمليات عقلية وإحتمالية لترويض المشكلات عن طريق إختبار العقل كميا للخروج بأسوب إبداعي خلاق.

ثالثا/ الإطار التطبيقي للدراسة

1. التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة بريد الجزائر لولاية خنشلة)

تقع المؤسسة الواردة أعلاه بالضبط في حي السعادة الواقع غرب الولاية مقترنة في هندستها المعمارية مع مؤسسة إتصالات الجزائر في الطابق الأرضي بحيث تعلوها في الطابق الأعلى، مديرية الوحدة الولائية للبريد، وقد تأسست بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02- 43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق لـ 14 جانفي 2002م، مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، تدعى في صلب النص " المؤسسة " تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي بما في ذلك الخضوع لي القوانين والأحكام التي فرضت عليها، تضم قسمين: قسم خاص بالخدمات البريدية وقسم خاص بالخدمات المالية البريدية بما في ذلك المديرية العامة التي تتفرع بدورها إلى: مديرية البريد والطرود، مديرية الشبكة البريدية، المديرية النقدية والمصالح البريدية بحيث تتفرع هذه المديريات إلى عدة أقسام وفروع ثانوية¹³

2. الإجراءات المنهجية للدراسة

أ. المنهج المستخدم: تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة لتقصي حقيقة الظاهرة، بشكل معمق وموضوعي وذو مصداقية.

ب. أدوات جمع البيانات: إعتمدت الدراسة الحالية على أداة الملاحظة البسيطة؛ لفهم مواقف وسلوكيات المبحوثين بشأن مؤشرات متغيرات الدراسة، كذلك تم الإستعانة بأداة الإستبيان لضمان معرفة إجابات المبحوثين بشأن متغيرات الفرضيات الواردة في الدراسة، إضافة إلى أداة المقابلة غير المباشرة مع المبحوثين لتفادي تصنع إجاباتهم (الإجابة بعفوية).

ج. عينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في عمال وعاملات مؤسسة بريد الجزائر، تم إختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية بسيطة، لضمان تقليل التحيز والإنسجام مع طبيعة البحث وأدوات جمع البيانات.

3. تحليل البيانات الميدانية للدراسة

الفرضية الأولى: لصناعة القرارات إسهام في زيادة إبداع العمليات الإدارية في المؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (01): يوضح إجابات أفراد العينة حول السماح لهم بطرح أفكارهم ووجهات نظرهم في النقاشات والإجتماعات.

النسبة	التكرار	
75%	15	نعم
11.76%	2	لا
100%	17	المجموع

المصدر: بيانات الميدان

من خلال الجدول رقم (01): المعنون أعلاه: يتضح أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت بـ "نعم" بنسبة 75% حول السماح لهم بطرح أفكارهم ووجهات نظرهم في الإجتماعات والنقاشات التي تنظمها المؤسسة ميدان الدراسة، وهذا يدل على تعزيز روح الإنتماء لدى العمال وخلق الدافعية لديهم لطرح إبداعاتهم في العمل، ويتفق ذلك مع مسلمة مدرسة

العلاقات الإنسانية فيما يتعلق بإعادة الاعتبار المادي والمعنوي للعامل في المؤسسة وتشجيع علاقاته وتفاعله مع الجماعة، بما يحقق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (02): يوضح إجابات المبحوثين حول: تشجيع المنظمة على الإبداع والابتكار

النسبة	التكرار	
%80	12	نعم
%20	3	لا
%100	15	المجموع

الجدول الفرعي: يوضح نوع التشجيع

النسبة	التكرار	
%91.66	11	تقديم حوافز مادية ومعنوية
%8.33	1	عقد شراكة مع أطراف أخرى لتحفيز الإبداع والابتكار
%100	12	المجموع

من خلال الجدول الثاني والجدول المتفرع عنه يتضح: أن المؤسسة تشجع العمال على الإبداع والابتكار بتحفيظهم المادي والمعنوي بنسبة 91.66% ، لزيادة روح الإبداع لديهم وهذا يتفق مع الطرح النظري لـ ماسلو (الحاجات والدوافع) بما يخلق دافعية لدى عينة الدراسة للإبداع العملياتي والابتكاري لتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين مع المؤسسة، وبالتالي مواكبتها للريادة.

من خلال ماتم جمعه ميدانيا من معلومات ومؤشرات بواسطة أدوات جمع البيانات الواردة في الدراسة الحالية وتحليله في ظل الإسقاط النظري لعلم إجتماع التنظيم والعمل أن الفرضية التي مفادها: لصناعة القرارات إسهام في إبداع العمليات الإدارية في المؤسسة ميدان الدراسة مقبولة في حدود ماتحصلت عليه الباحثة من معلومات ميدانية.

الفرضية الثانية: إدارة الوقت إسهام في تطوير القدرات الإبداعية لعمال المؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (01) يمثل: إجابات أفراد العينة بشأن تأثير الحجم الساعي على الأداء

النسبة	التكرار	
%75	12	نعم
%25	4	لا
%100	16	المجموع

الجدول المتفرع عنه: نوع التأثير

النسبة	التكرار	
81%	9	إيجابي
18.18%	2	سلبي
100%	11	المجموع

يتضح من خلال الجداول أعلاه أن: نسب إجابات المبحوثين بشأن تأثير الحجم الساعي على الأداء مرتفعة كذلك تم الحكم من قبل أفراد العينة على أن التأثير إيجابي بنسبة 81% لأن ذلك يمنحهم فرص للإلتقان أداءهم وإنجاز مهامهم بشكل كلي ومن ثم تلبية متطلبات الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة ميدان الدراسة، لذلك يتفق ماتم تحليله مع مبدأ الحركة والزمن التي جاء بها رائد الإدارة العلمية تايلور، على أنه يجب على العامل التخلص من الحركات الزائدة لزيادة سرعة الإنجاز.

الجدول (02): يمثل إجابات المبحوثين حول تخصيص الوقت للمهام حسب نوعها.

النسبة	التكرار	
56%	14	المهام الصعبة
44%	11	المهام البسيطة
100%	25	المجموع

يتضح من الجدول المعنون أعلاه: أنه يتم تخصيص الوقت الأكبر للمهام الصعبة، ويتم إنجازها بطريقة جماعية، للإتمامها بسرعة مع الإعتماد على أساليب جديدة ومبتكرة (التحكم التكنولوجي) وهذا يبرهن على أن متغير إدارة الوقت يتحكم في طرح القدرات الإبداعية للعمال في المؤسسة ميدان الدراسة. ومنه يتم قبول الفرضية المسلمة ب: للإدارة الوقت الوقت إسهام في تطوير القدرات الإبداعية لعمال المؤسسة ميدان الدراسة، في حدود ماتم الحصول عليه ميدانيا.

الفرضية الثالثة: للجان والإجتماعات إسهام في تحسين العمليات الخدمائية في المؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (01) إجابات المبحوثين حول عقد لجان وإجتماعات في المؤسسة

النسبة	التكرار	
%20	2	نعم
%80	8	لا
%100	10	المجموع

الجدول المتفرع عن الجدول رقم 01: إنشغالات اللجان والإجتماعات

النسبة	التكرار	
%50	8	تقيم سنوي لتقدم العمل
%50	8	إبرام عقود مع الأطراف الأخرى
%100	16	المجموع

الجدول (2): تأثير اللجان والإجتماعات على سير العمليات الخدمائية

النسبة	التكرار	
%18.18	2	نعم
%81.81	9	لا
%100	11	المجموع

يتضح من الجداول أعلاه أن المؤسسة تقوم بعقد لجان أو إجتماعات في الحالات الخاصة فقط كتقييم حصيلة العمل السنوي أو إبرام عقود وإتفاقيات مع الأطراف الأخرى، وهذا حسب إجابات المبحوثين لايؤثر في سير عملياتهم الخدمائية، ومنه يتم رفض الفرضية القائلة: للجان والإجتماعات إسهام في تحسين العمليات الخدمائية في المؤسسة ميدان الدراسة.

رابعا/ إستخلاص النتائج ومناقشتها

من خلال ماتم عرضه وتحليله كميا وكيفيا يتضح أن الفرضية المسلمة بـ لصناعة القرارات إسهام في زيادة إبداع العمليات الإدارية مقبولة ومحقة في غضون ماتم جمعه من بيانات دالة على ذلك في الجدول الأول، في حين تحققت الفرضية الثانية القائلة: للإدارة الوقت إسهام في تطوير القدرات الإبداعية لعمال المؤسسة. ومن خلال معطيات الجدول الثالث

ترفض الفرضية الأخيرة: للجان والإجتماعات إسهام في تحسين العمليات الخدمائية. كون أن اللجان والإجتماعات تعقد بصفة دورية فقط لتفقد سير العمليات الإدارية لا إبتكار خطط جديدة لتحسينها. أو إبرام عقود وإتفاقيات مع الأطراف الأخرى. لذلك تتفق الفرضيتين الأولى والثانية مع الطرح النظري لهيربرت سيمون "إتخاذ القرار" خاصة وأن التفكير الإستراتيجي أجمع عليه بعض التيارات السوسيولوجية على أنه عملية إتخاذ القرار أو صناعته بأسلوب ناجح، لذلك يمكن القول أن مهارات التفكير الإستراتيجي تعد نموذج عقلائي لتفعيل الإبداع التنظيمي، نهيك على أن الإبداع جزء من أبعاد التفكير الإستراتيجي والذي يعد بديل لتعظيم العائد أو هدف المؤسسة.

خاتمة

من خلال ماتم معالجته في دراستنا الحالية المعنونة بـ: مهارات التفكير إستراتيجي وتفعيل الإبداع التنظيمي للمؤسسة، وفق أطر: مفاهيمية، نظرية، تطبيقية، إتضح أن التفكير الإستراتيجي يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل الإبداع التنظيمي، نظرا لتحقق الفرضيتين الواردتين في مقدمة هذه الدراسة نهيك على أن صناعة القرارات أمر مهم جدا لأي مؤسسة للرفع من إبداع العمليات الإدارية، خاصة إذا تم إشراك جميع الفئات العمالية داخل المؤسسة للإستفادة من خبراتهم التي تتحول تلقائيا إلى عملية إبداعية ملموسة ميدانيا، من جهة أخرى يتضح أن متغير إدارة الوقت له دور بارز في الزيادة من تفعيل القدرات الإبداعية للموظفين من خلال تنظيم المهام المنوطة إليهم وفق برنامج أو توقيت مخصص لذلك وبشكل منتظم، أما عن الفرضية الثالثة التي لم يتم تحققها إلا أن الباحثة إكتشفت أن هناك عمليات خدمائية جد متطورة في مؤسسة بريد الجزائر دون التأثير بمتغير اللجان والإجتماعات، لذلك لا بد للمؤسسة الجزائرية أن: تلتزم بكلا البعدين الواردين في عنوان الدراسة (التفكير الإستراتيجي، الإبداع التنظيمي) لضمان التناغم والإنسجام بين مختلف المهام التنظيمية الموكلة لمواردها البشرية؛ كذلك السعي إلى تطبيق صناعة القرار بالتشاور لضمان شعور العامل بالإنتماء لمكان عمله وبالتالي السعي للإبداع أكثر بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة؛ ودوما في نفس السياق يتوجب على المؤسسة الجزائرية التقيد الصارم بالوقت وإستغلاله بطريقة مثلى لجعل العامل يطرح جميع قدراته الإبداعية وفق برنامج زمني معين ليستفيد منها في جعل المؤسسة تتفرد بلمسة إبداعية خلاقية؛ ثم يتحتم على المؤسسة

الجزائرية وفي ظل الثورة التكنولوجية الهائلة رقمنة جميع عملياتها مثل ماه ومجسد في المؤسسة ميدان الدراسة (بريد الجزائر)، لضمان رقمنة خدماتها ممايسهل على الزبون قضاء حاجته في وقت قصير دون جهد وتكلفة وبهذا سوف ترتقي المؤسسة بخدماتها لتواكب الريادة وتحقق نتائج مثالية خدمة للمواطن وتحقيقاً لأهدافها.

قائمة المصادر والمراجع

- [1] بيانات جاهزة جاهزة متحصل عليها من طرف المؤسسة المعنية بالدراسة.
- [2] جمال أنيس عبد الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن. عمان 2009
- [3] خير الله جمال أنيس، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر 2008.
- [4] صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية جامعة بسكرة. 2015/2014.
- [5] الغالي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منور منهجي متكامل- الأردن دار وائل للنشر 2007 ص 62
- [6] فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين – دراسة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Oronge)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر 2011.
- [7] قلش عبد الله، إتجاهات حديثة في الفكر الإداري مجلد العلوم الإنسانية العدد 35 / 2007.
- [8] محمد عبد الغني وحسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي مركز تطوير الأداء والتنمية مصر الجديدة د.ط .
- [9] نهال شفيق العشي، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، درجة ماجستير 2013.

التهميش والاقتباس:

- 1 قلش عبد الله، إتجاهات حديثة في الفكر الإداري مجلد العلوم الإنسانية العدد 35 / 2007 ص 05.
- 2 خير الله جمال أنيس، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر 2008، ص 05.
- 3 وفاء فرج الخبولي، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على موظفي مركز المعلومات والتوثيق السياحي طرابلس، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية العدد 29 / 2023.
- 4 حسن فلاح العبيدي، زياد طارق الجبوري، هالة تركي ناجي، دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في المستشفى الدولي الأهلي، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسنوي السابع عشر بعنوان القيادات الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الإقتصادي العراقي 2023.

- 5 صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية جامعة بسكرة. 2015/2014.
- 6 الغالي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منور منهجي متكامل- الأردن دار وائل للنشر 2007 ص 62.
- 7 محمد عبد الغني وحسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي مركز تطوير الأداء والتنمية مصر الجديدة د.ط ص 34.
- 8 إياد محمد ثامر، القيادات والقرارات الإستراتيجية، دار المسيرة للطباعة والنشر عمان 2007 ص 120
- 9 رائد سمان فاضل، العقل الإستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية العراق، 2007 ص 59.
- 10 فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين - دراسة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Oronge)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية الجزائر 2011 ص 13.
- 11 جمال أنيس عبد الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن. عمان 2009 ص 135. 134.
- 12 رنكو مارك الإبداع، نظرياته، موضوعاته، البحث والتطور والممارسة، موهبة للنشر 2011 ص. 16. 39.
- 13 بيانات جاهزة متحصل عليها من طرف المؤسسة المعنية بالدراسة.