

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

-دراسة تطبيقية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SME) على مؤسسة اتصالات الجزائر -

*The role of strategic intelligence in improving the organizational creativity in economic institution –A field study with the use modeling by structral equations on Algerie telecom company-*عماد سحمدي^{1*}، السعيد مزيان²Imad sihamdi¹, Said Meziane²¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي -سوق أهراس (الجزائر)i.sihamdi@univ-soukahrass.dz² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي -سوق أهراس (الجزائر)said.meziane@univ-soukahrass.dz

تاريخ النشر: 2023-03-31

تاريخ القبول: 2022-12-01

تاريخ الاستلام: 2022-10-15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية والدافعية) والابداع التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لتحليل البيانات والتحليل العاملي واختبار صحة الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وتعزيز الابداع التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الذكاء الاستراتيجي؛ الابداع التنظيمي؛ نمذجة المعادلات البنائية؛ التحليل العاملي.

تصنيفات Jel: C21، M14، M12.

Abstract:

This study aims to identify the role of strategic intelligence on improving organizational creativity, through analyzing the relationship between intelligence dimensions (the foresight, system thinking, the future vision and motivation) and organizational creativity.

In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a main tool for collecting data on the study's variables. The research used structral equation modeling to analyses and test hypothesis.

The study concluded that there is a relationship of impact and correlation between strategic intelligence with its dimensions and improving organizational creativity.

Keywords: Strategic intelligenc; organizational creativity; structral equation modeling; Factor analysis.

Jel Classification Codes : C21، M14، M12.

1. مقدمة:

إن تسارع التغيرات الاقتصادية و اختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات، ذلك أن المعلومة اليوم أصبحت رمزا للتفوق والتميز بين منظمات الأعمال، فحياة المنتجات تنقلص والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية أوسع، لذلك تعمل المنظمات على تطوير أدائها من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي والابداع بقيادتها في العمليات الانتاجية وتدعيم نشاطات البحث والتطوير وتوفير الامكانيات اللازمة، فبالنسبة للمنظمات فإن ما يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على التكيف مع الأحداث الخارجية، وعلى تلقي اشارات وتحليلها قبل غيرها، وهذه المهارات هي من تكسبها القيمة والميزة التنافسية التي تضمن من خلالها الاستمرارية والتطور في مجال نشاطها، ولهذا تضطر المنظمات إلى إدماج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي في بنائها الاستراتيجية كأحد العناصر الداعمة لنجاح المنظمة المستقبلية. استنادا لكل ما سبق تبرز لنا الإشكالية الآتية: ما دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما دور الاستشراف في تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- ما دور تفكير النظم تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما دور الرؤية المستقبلية في تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما دور الدافعية في تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

1.1. فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لإثبات أو نفي الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: للذكاء الاستراتيجي دور إيجابي في تعزيز الابداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى جملة من الفرضيات الفرعية نوجزها في:

- للاستشراف دور إيجابي في تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- للتفكير النظم دور إيجابي في تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- للرؤية المستقبلية دور إيجابي في تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- للدافعية دور إيجابي في تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2.1. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث الحالي من المحاور الآتية:

- تأتي أهمية البحث من كونه محاولة لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي.

- تهيئة معلومات تساعد الإدارة العليا لمؤسسة اتصالات الجزائر وغيرها من المؤسسات في تعزيز جوانب القوة في إدارتها ومعالجه نواحي القصور الموضحة في ضوء نتائج البحث وتوجيهاته.

- توضيح اثر الذكاء الاستراتيجي من تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الإبداع التنظيمي.

- تتجلى أهمية البحث من حيث ملائمة متغيراته مع ميدان الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3.1. أهداف الدراسة:

تتجلى أهم الاهداف التي تصبو اليها الدراسة فيما يلي:

- البحث عن مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على إبداع المنظمات لنشر الوعي والإدراك في المؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص.

- تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي وتأثيره على نجاح وإبداع وتحديد دوره في عمليات التغير التنظيمي بما يحقق الإبداع التنظيمي.

- البحث في مدى توافر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتنمية القدرات الابداعية لدى المؤسسة اتصالات الجزائر.

- تقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل أثر الذكاء الاستراتيجي لتعزيز القدرات الابداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4.1. الدراسات السابقة:

- دراسة الصعوب والكسابية (2021): الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، هدفت الدراسة الى التعرف الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير المنظمي، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة والدافعية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، وسرعة التسليم)، للمصارف الاسلامية في الاردن، اعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، وأظهرت النتائج وجود أثر دال احصائيا للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال الابداع المنظمي.

- دراسة الصوالحة والمرشد (2019): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الاستشراف، الحدس، الابداع) في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية في الأردن، قد أظهرت نتائج

وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية والرفع من القدرات الابداعي في قطاع الادوية في الاردن.

- دراسة الشيخ بابكر وعلي التاج (2017): اثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع التنظيمي في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران، السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعد دعامة اساسية في تحقيق وتعزيز الابداع التنظيمي، وكذلك في مواجهة التحديات الناتجة عن الثورة التكنولوجية واحتدام المنافسة، كما اظهرت الدراسة مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستدام للمؤسسة.

2. الاطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي:

1.2 تعريف الذكاء الاستراتيجي:

شهد مفهوم الذكاء الاستراتيجي العديد من التعاريف وتباينت حوله الكثير من وجهات نظر الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، وسوف نستعرض في ما يلي أبرز المفاهيم التي تم تداولها عن الذكاء الاستراتيجي.

- تعريف **Tham & kim**: ما تحتاج إليه الشركة أن تعرفه على بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. (Than & Kim, 2012, p10)

- تعريف **Maccoby**: الذكاء الاستراتيجي يشمل جميع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجه الاستراتيجي لها. (Maccoby, 2011, p32)

- تعريف **Kuhlmann et al**: الذكاء الاستراتيجي بأنه ابتكار خرائط الطريق لتوجيه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعيا عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية. (Kuhlmann, 2009, p14)

- تعريف **Marchand and Hyks**: عبارة عن نظام يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها عن بيئة أعمالها حتى تكون قادرة على توقيع التغيير وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للعملاء، وتخلق نموا وارباحا في المستقبل (Marchand & Hyks, 2008, p12).

2.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يمكن إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال جملة النقاط التالية: (الموسوي، 2014، ص 151):

- يسمح للمنظمات من خلال قدرتها على استيعاب مصادر المعلومات لإدراج جميع المعلومات الخاصة بهم ورأس المال الفكري في عملية واحدة ويمكن التحكم بها بسهولة.

- يركز على الأهداف طويلة الأجل للوكالات والمجموعات والمنظمات والحكومات، وأنه يتعامل مع الأهداف المهمة والخطط الشاملة وهكذا قد لا تحتاج المنظمة إلى أن تعمل في بيئة تشغيلية مقربة من العمل اليومي وهذا يعتمد على المستوى الذي يوجد عليه العميل الاستراتيجي.
- يساعد المديرين التنفيذيين تحدي المعتقدات الخاصة وتسليط الضوء الكلي على الأعمال، وتجنب الافتراضات الخاطئة حول البيئة التنافسية، وعن المنافسين، المستهلكين، الموردين والتكنولوجيا.
- يساعد على ضمان اتخاذ قرارات وإجراءات استنادا على التبصر والبصيرة بدلا من التركيز على الشعور الغريزي والفطرة أو على الخبرة وحدها.

3.2 أهداف الذكاء الاستراتيجي:

- . تبرز أهداف الذكاء الاستراتيجي في: (مقرش، 2015، ص16)
- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي).
- بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها.
- تعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الاستراتيجية مع الزبائن والموردين.
- تعزيز الثقافة التنافسية في المنظمة عن طريق زيادة الوعي بالمنافسة.
- ويمكن القول أن أهم هدف يمكن أن تستفيد منه المنظمة باستخدامها الذكاء الاستراتيجي هو التنبؤ بالمستقبل وتعزيز قدراتها لمواجهة التهديدات واتخاذ القرارات أكثر فعالية.
- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية بإزائها؛
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابا عن سمعتها وموقعها؛
- تشكيل القناعات لدى صناع القرار بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى؛
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير؛
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات؛
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا.

4.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

- يعتبر الذكاء الاستراتيجي منظومة متكاملة تتكون من عدة أبعاد مرتبطة مع بعضها البعض تساعد القائد في التطلع إلى المستقبل و معرفة البيئة الخارجية بدقة عالية مع إمكانية تحفيز العاملين بحيث تحدد

الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة، وتحقق لها نتائج عظيمة، ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات، هذه الأبعاد تتمثل في:

- **الاستشراف:** وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصرا بارزا لقيادة المنظمات الأذكى استراتيجيا من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الاستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر. و تنعكس مقدرة الاستشراف للفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية والمدركة إلا أنها تساعدهم في صنع المستقبل، و في مجال العمل يمثل الاستشراف إمكانية إسقاط حالة العلم الراهنة على المستقبل تطوره مستقبلا ، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه.(صالح، 2010، ص 22)

- **تفكير النظم:** يجسد التفكير بمنطق النظم (System Thinking) القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، كما أن التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.(Davis,2002, p 06)

وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي :

* **النظام الميكانيكي:** حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

* **النظام العضوي:** وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثيا للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزائها في خدمة أهداف النظام الكلي.

* **النظام الاجتماعي:** أجزاء هذا النظام لها أهدافها الخاصة، لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض هذا النظام .- الرؤية المستقبلية: هي الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الأجل الطويل، ويمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية حيث تعكس طموحات المنظمة ومصلحتها ومعرفة إلى أين تذهب المنظمة حول مستقبل خططها كما تجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي .

- **الدافعية:** تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث التوجيه، استمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف، والدافعية هي الحاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك و التوجيه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين و يعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد ويتضمن التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، الأهداف

التنظيمية، الحاجات الفردية، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل : دافعية الانجاز والانتماء والسيطرة والجدارة... الخ. (Clar & Acherson, 2008, p 78)

- **الرؤية المستقبلية:** إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلا عن أنشطة العمل التي يجب السعي ورائها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى لإنشائها و تطويرها (قاسم، 2014، ص 43)، وسميت بالرؤية الاستراتيجية لأنها تعكس طموحات المنظمة ومصلحتها ومعرفة أين تذهب المنظمة حول مستقبل خططها، كما تجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي.

ويبرز دور الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين في ما يلي: (عمران، 2015، 129)

- كونها في كل من إدارة التغيير، الثقافة و الهيكل محاور تحدد نطاق عمل القادة فضلا عن أنها احد محاور القيادة الاستراتيجية
- مواجهة التحديات في إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قيادة ذات خيال واسع، والتكيف مع التحديات المحيطة بالمنظمة.
- إن الرؤى الجديدة تعد مفتاحا للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.
- رصد تحركات الزبائن بين المنظمات المنافسة ومعرفة انطباعاتهم عن منتجاتهم.
- نجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي يكون من خلال صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة الهيكل التنظيمي).

3. الإطار المفاهيمي للابداع التنظيمي:

يعد الابداع احد اهم المتطلبات الرئيسية في الادارة المعاصرة، اذ لم يعد كافيا ان تؤدي المنظمات اعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها الى الفشل في كثير من الاحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وانما يكون الابداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

1.3 تعريف الابداع التنظيمي:

- تعريف **Drucker**: يرى ان الابداع هو "الطريقة التي يعتمد بها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، او دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً وبما يؤكد العلاقة بين المقاول والابداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمة والانتاجية على حد سواء. (برافين، 2008، ص 54)

- **تعريف Hippel:** يعرفه بأنه صنع شيء ما بشكل جديد يعتمد في تركيبه على أشياء موجودة أصلاً، وعُرف بأنه العملية أو النشاط الذي يؤدي إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع. (jackson, 2010, p223)

- **تعريف Torronce:** يعرفه بأنه عملية تحسين للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختيارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى الحلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين. (عواشيرة، 2009، ص 06)

كما عرف بـ "عملية صنع سلعة أو خدمة جديدة، أو تطويرها لتقبل اقتصادياً، فهي التطبيق العلمي للابتكار" وبما يميز بين الابداع والابتكار، الذي يعبر عن "القدرة على التفكير غير التقليدي"، أو "اعتماد البراعة أو الخيال لتوليد طرق جديدة غير مألوفة (أصيلة)، أو حلول استثنائية"، ويقف عند حدود الفكرة، ويأتي الابداع لينفذها وهذا ما أكدته "Drucker"، فهو يرى أن الابداع هو "الاحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، أو تقديمه بطريقة أفضل" كما أن الابتكار هو "القدرة على جمع الافكار واخراجها بأسلوب فريد من نوعه" وبما يشير إلى عدم ضرورة توليد نفس الشخص لهذه الافكار، بينما الابداع هو تطبيق الافكار الجديدة والمفيدة، أو "جلب الابتكارات.

2.3 أبعاد الابداع التنظيمي:

ويمكن تلخيص الابعاد المكونة للإبداع التنظيمي فيما يلي:

- **تمكين العاملين:** هو مشاركة العاملين في انجاز القرارات واعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهارتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكياً والثقة فيهم ويُعد دور القيادة في انجاح التمكين في غاية الأهمية، لأن التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مشتريات المنظمة ولكن واقع الامر فإن التنازل عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوى، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها، استناداً لما تقدم ترى الباحثة أن القيادات وفي تبنيتهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي والمشاركة هي مقوم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة فلا بد من توفير مناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي لتحسين العمل ومنح حق المسائلة الموضوعية لصالح المنظمة دون تحفظ أو تردد ويتطلب من الموظفين أن يستخدموا حلاً حكيماً وتحكيم رأيهم في جميع المواقف والافاق (خير الله، 2013، ص 19).

- **الابداع في القرارات:** هو عملية ترتبط في إعادة صياغة اتخاذ القرارات في إطار المنظمة بشكل عام مع التركيز على مفهوم المنظمة المتعلمة التي تعمل كوحدة واحدة بشكل مبدع ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية وهي :

1- إن اتخاذ قرارات إبداعية يتطلب وجود مدراء ذوي تفكير عميق يعملون من مختلف المستويات التنظيمية.

2- إن اتخاذ قرارات إبداعية يتطلب أن يتعلم المدراء او متخذو القرار حل المشكلات كعلاج بصورة ابداعية.

3- ان اتخاذ القرارات الإبداعية يتطلب تنمية المهارات والقدرات الابداعية وتعزيزها بشكل مستمر وذلك باكتساب المعرفة وذلك بالتشكيك وإثارة التساؤلات.

4- ان اتخاذ القرارات الادارية بشكل عام والإنتاجية او الخدمية بشكل خاص لا تعلن عن نفسها بل يجب ان تشخص وتوضع على طاولة الحل والمعالجة (الفضل، 2009، ص 75).

واستنادا لما تقدم ترى الباحثة إن أدوات اتخاذ القرارات هي التي تضمن عملية الابداع في هذا الجانب، وان عمل المدير الحقيقي او القائد الاستراتيجي هو اتخاذ القرار الذي يميز البديل الافضل والامثل بين البدائل المختلفة والمتاحة وبالتالي اختيار البديل الامثل الذي يعرض قابلية الذكاء الاستراتيجي لدى المدير وقدرته على الإبداع واعتماد هذا الذكاء كأساس منهجي لاتخاذ القرار.

- **تشجيع الابداع:** يُعد تشجيع الابداع في المنظمات الحكومية وغير الحكومية ذو أهمية كبيرة فهو (ركيزة للتطوير الهادف الى رفع مستوى الاداء ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس عوائد الإبداع داخل وخارج المنظمات)، اذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى في البحث والدراسة المتعمقة في تشجيع الإبداع لغرض او بهدف معالجتها للمشكلات او المنافسة مع الآخرين ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للمبدعين والموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل. إذ أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على اكتشاف المبدعين من أبنائها (عامر، 2009، ص 48)، واستناداً لما تقدم ترى الباحثة بأنه إعطاء امتيازات لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع وتهيئة المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم باستخدام القادة لذكائهم الاستراتيجي.

- **التخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط الاستراتيجي ومنا ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات لتحليل الاوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمات وما يعنيه كل ذلك من فرص او تهديدات وتقوم المنظمات بتشخيص قدراتها وإمكانياتها الداخلية، بعدها تسعى المنظمة لوضع

الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات (كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات) للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتتنبأ الموقع الريادي في جميع مجالات أنشطتها.

وعرف (Hussy) التخطيط الاستراتيجي بأنه (جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية لإدارة ويواكب مراحل تطورها (الغالب، 2009، ص103)، قد ازدهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة في البيئة الخارجية/ حيث يشير (Steiner) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة هي: (الغالب، 2009، ص101)

- المستقبلية في اتخاذ القرار: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً.
- العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول الى الاستراتيجيات
- الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية.
- الهيكلية: وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والاهداف والسياسات والاستراتيجيات.

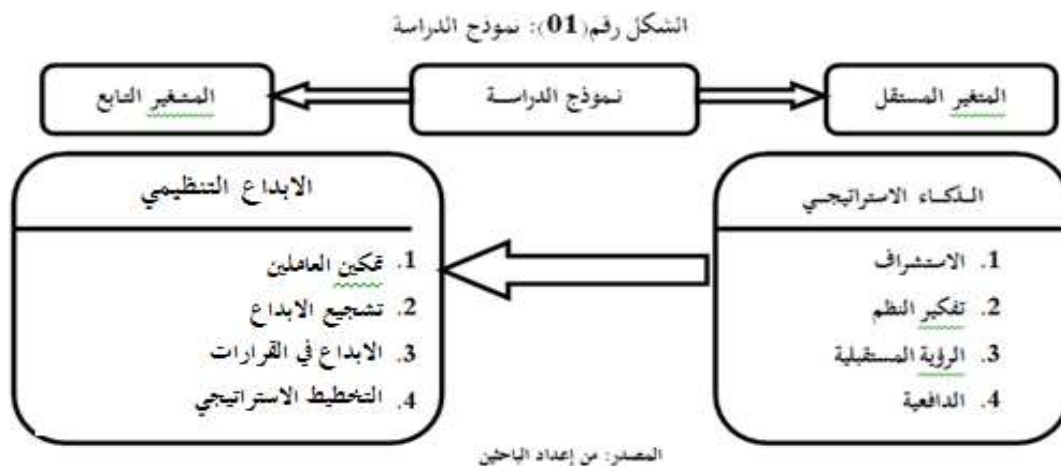
4. طريقة وأدوات الدراسة :

1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية الفرعية سوق أهراس)، عددهم حسب آخر الإحصاءات المبنية في سجلات المؤسسة 180 إطاراً في المستويات الإدارية المختلفة، ولقد تم تحديد مجتمع البحث في هذه المراتب لأن شاغليها في الغالب ذوي مؤهلات عالية ومن أصحاب الخبرة، ومن أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات بالإضافة إلى اطلاعهم ودريتهم بالأمر الإداري في المؤسسة.

وقد تم اختيار العينة بصورة قصدية وفي حدود ما تم السماح بتوزيعه من قبل المؤسسة من استبيانات، لذلك تشكلت العينة من 90 إطاراً بالمؤسسة وتم توزيع 90 استبيان تم استرجاعها جميعاً، لكن كان الصالح منها للاختبار 85 فقط.

تستند الدراسة إلى النموذج الافتراضي الموضح في الشكل رقم (01)



2.4 إمكانية القيام بتحليل عاملي لمتغير الذكاء الاستراتيجي IS

سنقوم بتحليل عاملي استكشافي، حيث تسمح لنا بتحليل هيكل المتغيرات الكامنة وكذلك تنقية نموذج الدراسة والاحتفاظ بالمتغيرات المشاهدة المعبرة، والتي تسمح فيما بعد بالانتقال للمرحلة الموالية المتمثلة في تحليل النموذج والتأكد من صحة فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (01): مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير IS

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,873
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	648,674
	ddl	46
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج

بالنسبة للمتغير الكامن الأول "IS" نلاحظ (جدول رقم 01) فإن مقاييس KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) في حدود 0,873 وهو أكبر من 0,05 وهذا ما يعني من جهة أن حجم العينة معبر لإجراء الدراسة، ومن جهة أخرى يوضح وجود ارتباط قوي بين العبارات. كما نلاحظ أن اختبار Bartlett للدائرية وهو في حدود 0,000 وهو أصغر من 0,05 وهذا ما يعني أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن "IS" تختلف عن مصفوفة الهوية وهو ما يعني أيضا أن الارتباطات الداخلية للعبارات معبرة.

3.4 تحليل الشبوع للمتغير الذكاء الاستراتيجي " IS "

سنقوم بحذف كل المتغيرات التي قيمتها أقل من 0,4 ، (جدول رقم 02) وذلك راجع لعدم تشبع هذه العبارات، أي أن الاجابات المتحصل عليها لم تكن كافية لتفسير التباين للمتغير " IS"، والذي يعود لعوامل مشتركة وبالتالي فإنه يجب الحصول على المزيد من الاجابات.

الجدول رقم (02): تحليل الشبوع للمتغير IS

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
A1	1,000	,547
A2	1,000	,630
A3	1,000	,445
A4	1,000	,631
A5	1,000	,507
A6	1,000	,682
A7	1,000	,661
A8	1,000	,753
A9	1,000	,677
A10	1,000	,643
A11	1,000	,624
A12	1,000	,808
A13	1,000	,542
A14	1,000	,632
A15	1,000	,458
A16	1,000	,523
A17	1,000	,503
A18	1,000	,783
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4.4 استخراج المركبات الأساسية للمتغير " IS " :

من خلال النتائج (جدول رقم 03) نلاحظ أن العبارات السبع الأولى من خلال قيم التباين الكلي تفسر ما مجموعه 84,24% من بيانات الدراسة، فهذه النسبة من التباين الكلي المفسر تعتبر جد معبرة في هذا النوع من الدراسات.

الجدول رقم (03): التباين الكلي المفسر للمتغير IS

Variance totale expliquée							
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	1,585	13,206	13,206	1,585	13,206	13,206	1,392
2	1,424	11,868	25,073	1,424	11,868	25,073	1,412
3	1,332	11,101	36,174	1,332	11,101	36,174	1,296
4	1,175	9,791	45,965	1,275	9,791	45,965	1,288
5	1,086	9,054	55,019	1,186	9,054	55,019	1,228
6	1,005	8,387	63,398	1,105	8,387	63,398	1,209
7	,900	7,496	70,894	1,075	7,378	74,245	1,133
8	,827	6,893	77,786	1,186	9,054	55,019	1,228
9	,731	6,088	83,874	1,105	8,378	63,398	1,209
10	,688	5,730	89,605	1,075	7,378	74,245	1,139
11	1,005	5,378	91,753	1,105	8,378	63,398	1,209
12	,900	5,356	92,894	1,075	7,368	74,245	1,139
13	,827	5,256	93,786	1,075	9,054	55,019	
14	,731	5,123	94,174	1,186	8,378	63,398	
15	1,124	4,978	94,398	1,105			
16	,542	4,896	95,894				
17	,254	4,893	96,786				
18	,652	4,088	96,874				
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.							
a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

5.2 إمكانية القيام بالتحليل العاملي لمتغير الابداع التنظيمي OC

بالنسبة للمتغير الكامن الثاني "OC" وكما نلاحظ (جدول رقم 04) فإن مقياس KMO وهو في حدود 0,915 وهو أكبر من 0,05 وهذا ما يعني من جهة أن حجم العينة معبر لإجراء الدراسة، ومن جهة أخرى يوضح وجود ارتباط قوي بين العبارات. كما نلاحظ أن اختبار Barlett للدائرية وهو في حدود 0,000 وهو أصغر من 0,05 وهذا ما يعني أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن "OC" تختلف عن مصفوفة الهوية وهو ما يعني أيضا أن الارتباطات الداخلية للعبارات معبرة.

الجدول رقم (04): مؤشر KMO واختبار Bartlett للدائرية للمتغير OC

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,915
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	598,374
	ddl	46
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

5.4 تحليل الشبوع للمتغير الابداع التنظيمي " OC "

سنقوم بحذف كل المتغيرات التي قيمتها أقل من 0,4 ، (جدول رقم 05) وذلك راجع لعدم تشبع هذه العبارات، أي أن الاجابات المتحصل عليها لم تكن كافية لتفسير التباين للمتغير "OC"، والذي يعود لعوامل مشتركة وبالتالي . فإنه يجب الحصر ، على المند من الاحابات.

الجدول رقم (05): تحليل الشبوع للمتغير OC

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
A1	1,000	,501
A2	1,000	,534
A3	1,000	,598
A4	1,000	,602
A5	1,000	,632

A6	1,000	,689
A7	1,000	,702
A8	1,000	,712
A9	1,000	,722
A10	1,000	,702
A11	1,000	,635
A12	1,000	,625
A13	1,000	,563
A14	1,000	,485
A15	1,000	,521
A16	1,000	,712
A17	1,000	,621
A18	1,000	,658
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

6.4 استخراج المركبات الأساسية للمتغير " OC " :

من خلال النتائج (جدول رقم 06) نلاحظ أن العبارات العشر الأولى من خلال قيم التباين الكلي تفسر ما مجموعه 87,25% من بيانات الدراسة، فهذه النسبة من التباين الكلي المفسر تعتبر جد معبرة في هذا النوع من الدراسات.

الجدول رقم (06): التباين الكلي المفسر للمتغير OC

Variance totale expliquée							
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	1,585	13,206	13,206	1,585	13,206	13,206	1,392
2	1,424	11,868	25,073	1,424	11,868	25,073	1,412
3	1,332	11,101	36,174	1,332	11,101	36,174	1,296
4	1,175	9,791	45,965	1,275	9,791	45,965	1,288
5	1,086	9,054	55,019	1,186	9,054	55,019	1,228
6	1,005	8,387	63,398	1,105	8,387	63,398	1,209
7	,900	7,496	70,894	1,075	7,378	74,245	1,133
8	,827	6,893	77,786	1,186	9,054	55,019	1,228
9	,731	6,088	83,874	1,105	8,378	63,398	1,209
10	,688	5,730	89,605	1,075	7,378	74,245	1,139
11	1,005	5,378	91,753	1,105	8,378	63,398	1,209
12	,900	5,356	92,894	1,075	7,368	74,245	1,139
13	,827	5,256	93,786	1,075	9,054	55,019	
14	,731	5,123	94,174	1,186	8,378	63,398	
15	1,124	4,978	94,398	1,105			
16	,542	4,896	95,894				
17	,254	4,893	96,786				
18	,652	4,088	96,874				
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.							
a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.							

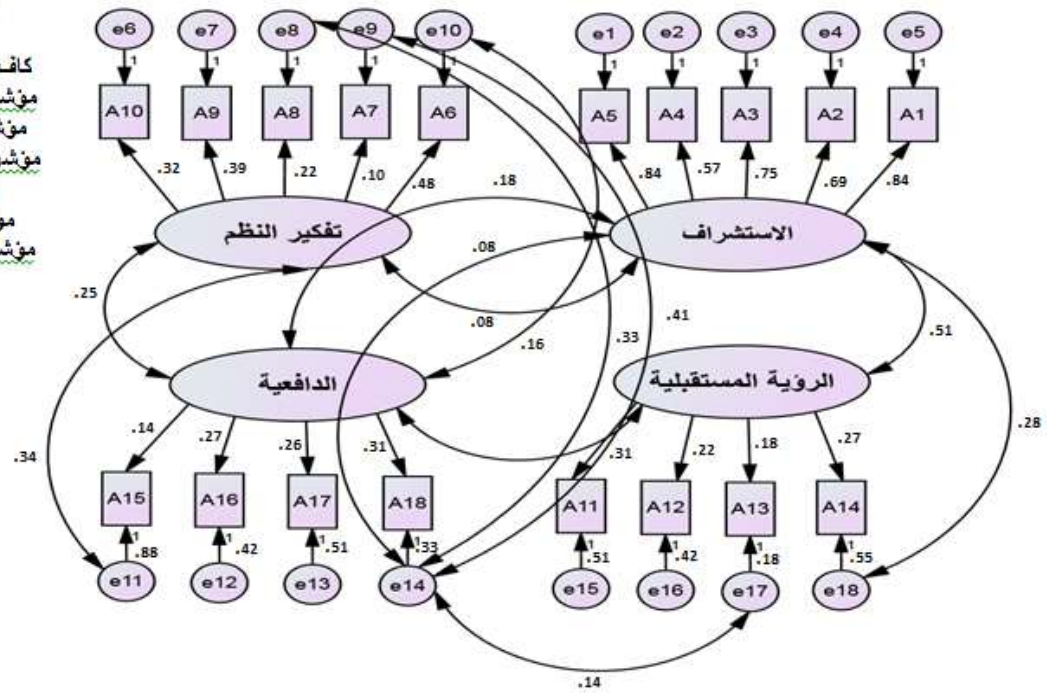
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

7.4 الصدق البنائي (العالمي):

يتم تحليل الصفة المقاسة إلى عناصر لمعرفة مدى قياسها لما أعدت لقياسه وقد تم استخدام التحميل العالمي التوكيدي، لقياس صدق البناء لمقاييس البحث وكانت النتائج كما هي موضحة في الشكل رقم (02) والشكل رقم (03).

الشكل رقم (02): التحليل العاملي التوكيدي لمحور الذكاء الاستراتيجي

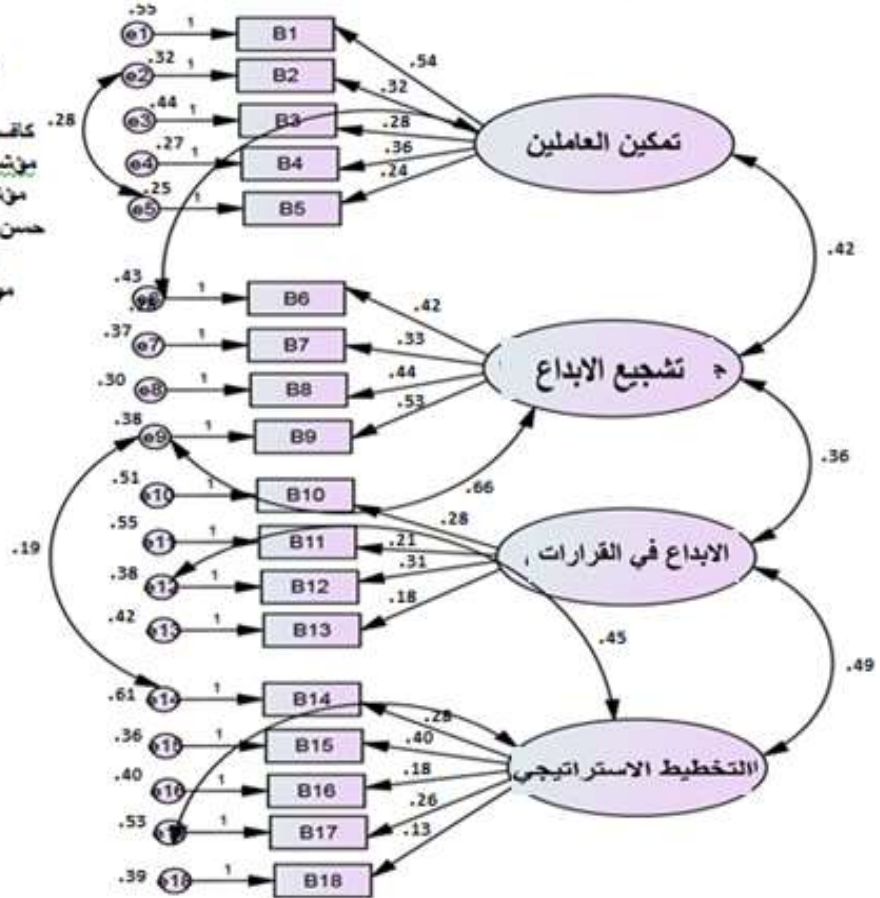
كاف تربيع 15.345
درجة الحرية 46
كاف تربيع المعياري 1.245
مؤشر المطابقة المقارن 0.965
مؤشر جودة المطابقة 0.976
مؤشر المطابقة المعياري 1.25
مؤشر رامسي 0.189
مؤشر توكر لويس 0.857
مؤشر المطابقة المتزايد 1.08



من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos 25

شكل رقم (03): التحليل العاملي التوكيدي لمحور الابداع التنظيمي

كاف تربيع 15.345
درجة الحرية 46
كاف تربيع المعياري 2.185
مؤشر المطابقة المقارن 0.965
مؤشر جودة المطابقة 0.976
حسن المطابقة المصحح 0.896
مؤشر رامسي 0.704
مؤشر توكر لويس 0.857



من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos 25

ويتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة والموضحة في الشكلين السابقين أعلاه، بأن النماذج قد حازت على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، حيث أن قيمة مربع كاي المعياري أصغر من 5 بالنسبة للمحار (1.245 ، 2.185) وهو مؤشر جيد للنماذج، وكذلك كان مؤشر توكر-لويس الذي بلغ القيمة 0.975 بالنسبة لمحور الذكاء الاستراتيجي، و 0.857 بالنسبة لمحور الابداع التنظيمي، مما يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، هو من أهم المؤشرات في النموذج النهائي حيث بلغت قيمة 0.189 بالنسبة لمحور الذكاء الاستراتيجي و 0.704 لمحور الابداع التنظيمي.

8.4 اختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي (علاقة تأثير مباشرة):

من خلال نتائج التقدير (جدول رقم 07) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر بعد تمكين العاملين على الابداع التنظيمي أقل من 0.05 وبالتالي فهي معنوية، كما تلاحظ أن قيمة CR أكبر من 1.694 وبالتالي فالنموذج معنوي ونتائج التقدير نتائج معتمدة، مما يبين أن بعد تمكين العاملين له تأثير معنوي ومفسر بمعامل 0.614 على الابداع التنظيمي، كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر كل من تشجيع الابداع، ابداع القرارات والتخطيط الاستراتيجي على الابداع التنظيمي كان على التوالي 0.546 و 0.643ⁿ الجدول رقم (07): نتائج تقدير علاقة التأثير المباشر بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والابداع التنظيمي

		estimate	S.E	C.R	P
الابداع التنظيمي	تمكين العاملين	.614	.70	5.245	***
الابداع التنظيمي	تشجيع الابداع	.546	.92	4.125	***
الابداع التنظيمي	الابداع في القرارات	.124	.86	3.941	***
الابداع التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي	.643	.55	1.105	***

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

9.4 مناقشة فرضيات الدراسة:

- أكدت دراستنا على أهمية الذكاء الاقتصادي فهو متخصص في جمع ومعالجة وتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أو عن كليهما، فعملية اتخاذ القرارات الصائبة لن تتأتى إذا لم تتوفر معلومات بالكم والنوع المطلوبين، وفي الوقت المثالي؛
- كشفت الدراسة أن أفراد العينة المبحوثة يتفقون بشكل مؤكد على أن اليقظة الاستراتيجية هي دعامة أساسية يمكن من خلالها تحسين جودة القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

- أظهرت نتائج التأثير بأن كل مجال من مجالات اليقظة الاستراتيجية له تأثيراً مباشراً في تعزيز القدرة الإبداعية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

- أظهرت نتائج النموذج البنائي لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي أن البعد الأكثر تأثيراً هو بعد الدافعية بقيمة مفسرة تقدر بـ 51. وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى؛

- أظهرت نتائج النموذج البنائي لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي أن بعد الاستشراف يحل ثانياً من حيث التأثير بقيمة مفسرة تقدر بـ 45. وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛

- أظهرت نتائج النموذج البنائي لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي أن بعد الرؤية المستقبلية يحل ثالثاً من حيث التأثير بقيمة مفسرة تقدر بـ 40. وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛

- أظهرت نتائج النموذج البنائي لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي أن بعد الاستشراف يحل أخيراً من حيث التأثير بقيمة مفسرة تقدر بـ 39. وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

5. الخاتمة:

يعد دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسة الأبرز والأهم من بين أدواره، فهو أداة يستخدمها المدير أو متخذي القرارات في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات الكفيلة لجعل المؤسسة أكثر ذكاءً وإبداعية من خلال توفير المعلومات الضرورية في الوقت من أجل المفاضلة والاختيار الأمثل للبدائل المتاحة.

وباعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الخدماتية الرائدة والمهمة في مجال نشاطها في الجزائر، فلا بد أن يكون القائمين على هذه المؤسسة ومتخذي القرارات فيها من ذوي الخبرة والكفاءة، الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي.

ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

- على قادة المؤسسة الاهتمام بدور الذكاء الاستراتيجي لما له من علاقة تأثير في تعزيز الابداع التنظيمي وجعله جزءاً من ثقافة المؤسسة لكي يلقى القبول في المنظمة ومن ثم يمكن الاستفادة منه في الرفع للقدرات الإبداعية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

- استقطاب الأفراد الأذكياء والمبدعين وتحفيزهم وتدريبهم ليصبحوا مصدر قوة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛

- تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل، واسناد المناصب القيادية المهمة لهم وتشجيعهم على الابداع؛

- الانفتاح على الخبرات الجديدة والطاقات الفعالة للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي واعتماد مبدأ التفكير المنظم واستثمار مبدأ الشراكة لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة؛

- استقطاب المبدعين ذوي الذكاء للعمل في المنظمة، فهم يوظفون ذكائهم بشكل مبتكر، ولا يكتفون انفسهم بالقيود والاجراءات العقيمة، ويبحثون عن تركيبات جديدة، وترابطات نادرة للأفكار والاشياء، ولهم تفكير متشعب، وهذا اجمالاً ينمي معرفتهم، ويدفعهم لتوظيفها في المبتكر من السلع او الخدمات او العمليات المنظمة.

كما تقترح الدراسة جملة من التوصيات يمكن اجاز أهمها فيما يلي:

- على ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر تبني أنماط عصرية للإدارة تمكنها من اكتساب مرونة عالية، والتخفيف تدريجيا من معوقات الادارة التقليدية مما يساهم بشكل فعال في اكتساب قدرات عالية على توليد الافكار الابداعية؛

- يتوجب على الادارة في مؤسسة اتصالات الجزائر تطبيق استراتيجية فعالة بغرض تمكين العاملين فيها وتكوين رأسمال فكري، والذي سوق يمكنها مستقبلا من تعزيز قدراتها الابداعية؛

- يتعين على مؤسسة اتصالات الجزائر السعي لإقامة شراكات والاستثمار والتفكير المنظم وذلك من أجل اكتساب قدرة عالية على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال التي تواجهها؛

- ضرورة انفتاح مؤسسة اتصالات الجزائر على الخبرات الجديدة والطاقات الفعالة في محيطها لمنحها قدرات اعلى في التخطيط الاستراتيجي؛

- تشجيع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر على التفكير الابداعي وروح المبادرة في العمل من خلال التمكين وفسح المجال لهم لتوسيع مداركهم وتطوير معارفهم، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

6-الاحالات والمراجع:

- برفين جويتا، ترجمة احمد المغربي، 2008، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حرب قاسم سعاده، 2014، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خير الله جمال، 2013، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح أحمد على وآخرون ، 2010، الإدارة بالذكاءات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى.
- عامر أيمن، 2009، الحل الابداعي للمشكلات بين الوعي والاسلوب الطبعة الاولى، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر.

- مقراش فوزية، 2015، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الشيخ بابكر، على التاج، 2017، أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 9(19)، السعودية.
- الغالبي طه محسن، 2009، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن.
- الفضل مؤيد عبد الحسين، 2009، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، أثر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الموسوي هاشم، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عمان، الاردن، المجلد 8، العدد 31.
- Tham, K. & Kim, M., 2002, "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NY.
- Kuhlmann, Stefan et al., 1999, "Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems", Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio Economic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe.
- Maccoby et al., 2011, Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care, Decrease Costs, and Improve Population Health, Jossey-Bass, San Francisco.
- McDowell, 2009, Strategic Intelligence - A Handbook for Practitioners, Managers and Users , United States of America, Scarecrow Press.
- Davis Jack, Sherman kent, 2002 The profession of Intelligence Analysis" The Sherman, Dunod, paris..
- Clar, G., & Acheson, N., & Zimmermann, S., & Sautter, & Buczek, M., & Allan, J., 2008, "Strategic Policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy Making Europe's regions, Steinbeis Edition, Berlin, Germany.
- Johnson, A; (2013) , what is competitive Intelligence, [http:// www.aurowade.com](http://www.aurowade.com).
- Kent School of center for intelligence Analysis , Occasional papers. Vol.1 , No.5.
- Marchand D, & Hyks A, 2008, Leveraging What Your Company Really Knows: a Process View of Strategic Intelligence, IGI Global Toronto, Canada.