

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بولاية غليزان -

تحت إشراف الأستاذة
أحسن جميلة

مقدمة من طرف الطالبة
أحسن يمينة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الدكتور: قوبع خيرة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم
مقررا	الدكتور: أحسن جميلة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	الدكتور: سليمان عائشة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2017/2018

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بولاية غليزان -

تحت إشراف الأستاذة
أحسن جميلة

مقدمة من طرف الطالبة
أحسن يمينة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الدكتور: قويع خيرة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم
مقررا	الدكتور: أحسن جميلة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	الدكتور: سليمان عائشة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2017/2018

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من أحببته حيا وسأحيى بحبه ميتا
"والدي" رحمه الله برحمته وأسكنه فسيح جنانه.
إلى رمز الكفاح وسر نجاحي، التي غرست في نفسي بوادر حب الخير والمثابرة
"ماما" الغالية أطل الله في عمرها وحفظها لي.
والى أخواتي الحبيبات حفظهم الله ورعاهم والى كل العائلة.
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة، كما لا
أنسى طلبة السنة الثانية ماستر دفعة 2018 قسم علوم التسيير تخصص
تسيير استراتيجي.

كلمة شكر

يشرفني بعد إنهاء هذا البحث أن أتقدم بشكري الخالص واحتراماتي الفائقة لكل من ساهم وساعد على تقديمه وإعداده على هذه الصورة وأخص بالذكر المؤطرة الدكتورة "أحسن جميلة"، وأساتذة جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم على ما قدموه لنا من رصيد علمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى كل مسئول ومسير وعمال المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها اورسيم ORSIM بواد رهيو ولاية غليزان على ما قدموه لي من معلومات ومعطيات. وأخص بالذكر مسؤولة التدقيق الداخلي.

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	المحتويات
II , I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
1	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل حول التفكير الاستراتيجي
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي
8	المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي
14	المطلب الثاني: أساسيات التفكير الاستراتيجي
22	المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي الحديث
22	المطلب الأول: مكانة التفكير الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية
27	المطلب الثاني: الاستراتيجيات الحديثة
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
40	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
46	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
54	المبحث الثاني: مساهمة مرتكزات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: المطلب الأول: مساهمة الرؤية، اليقظة الإستراتيجية والتفكير النظري في تحقيق الميزة التنافسية
63	المطلب الثاني: مساهمة التعلم التنظيمي والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: واقع التفكير الاستراتيجي في مؤسسة أورسيم (ORSIM)
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية أورسيم.
72	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة أورسيم
76	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورسيم ومنتجاتها
82	المبحث الثاني: تقييم وضعية التفكير الاستراتيجي في مؤسسة أورسيم

84	المطلب الأول: استعدادات مؤسسة أورسيم لتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي
87	المطلب الثاني: تقييم الموقف التنافسي لمؤسسة أورسيم
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
98	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	كيف نفكر استراتيجيا	13
2-1	سمات التفكير الاستراتيجي	14
3-1	القائد ومنهج التفكير الاستراتيجي	16
4-1	عناصر التفكير الاستراتيجي	18
5-1	مرتكزات التفكير الاستراتيجي	20
6-1	التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي	24
7-1	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات	29
8-1	إستراتيجية التغيير المتدرج	31
9-1	إستراتيجية التغيير البنوي	32
1-II	دورة حياة الميزة التنافسية	50
2- II	العلاقة بين الاستراتيجيات والموارد والقدرات	53
3- II	جذور الميزة التنافسية	53
4- II	الرؤية الإستراتيجية	55
5- II	نموذج التفكير الاستراتيجي	64
6- II	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	66
7- II	علاقة التعلم التنظيمي بالتفكير الاستراتيجي	67
1-III	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورسيم	77
2-III	نموذج الدراسة	83
3-III	كمية منتجات اورسيم خلال الفترة 2014-2017	88
4-III	قيمة المنتجات التي قدمتها المؤسسة خلال الفترة 2013-2017	89
5-III	تطور رقم الأعمال المؤسسة خلال الفترة 2014-2017	90
6-III	نظام مراقبة منتجات البراغي	91

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	المقارنة بين التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي	1-1
33	الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر	2-1
63	الفرق بين التفكير العادي والتفكير النظمي	1-11
74	عدد العمال مؤسسة اورسيم لشهر مارس 2018	1-111
81	منتجات مؤسسة أورسيم	2-111
88	كمية منتجات اورسيم خلال الفترة 2014-2017	3-111
88	قيمة المنتجات التي قدمتها المؤسسة خلال الفترة 2013-2017	4-111
89	تطور رقم الأعمال المؤسسة خلال الفترة 2014-2017	5-111

مقدمة

يشهد العالم ثورة علمية و نهضة تكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، هذا ما جعل المؤسسات تواجه تحديات كبيرة فرضت عليها أن تواكب هذه القوى والتطورات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. هذه البيئة بإفرازاتها المختلفة جعلت المؤسسات لا تستطيع العمل دون معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والتكنولوجية، وكذلك معرفة نواحي القوة والضعف ذات العلاقة بالتغيرات الداخلية، كالتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وغيرها، هذه التغيرات التي تعيشها المؤسسات المعاصرة حتمت عليها البحث عن إيجاد السبل التي تجعلها تكسب مزايا تنافسية والتميز والتفوق على المنافسين الآخرين، لأن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل ولا بد من وجود أساليب جديدة مبتكرة مما يقتضى الأمر توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات.

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في مؤسسة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمة بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية. فالوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير يعتبر استثماراً ينشأ عنه تقدير دقيق للفرص المستقبلية واستغلال أفضل للطاقت والقدرات والعمل على توجيهها بما يخدم تميز المؤسسة وقدرتها على الإبداع. خاصة مع اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الذي استوجب تسارع عمليات الإبداع والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بالعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم بما يخدم تنافسية المؤسسة.

على ضوء ما تم عرضه جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يساهم التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وما مدى إمكانية تحقيق ذلك في مؤسسة أورسيم ORSIM ؟.

• التساؤلات الفرعية:

يتفرع عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي مكانة التفكير الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية ؟
- فيما يتمثل دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟
- ما علاقة مرتكزات التفكير الاستراتيجي باكتساب الميزة التنافسية؟
- ما هو واقع التفكير الاستراتيجي في مؤسسة أورسيم ORSIM ؟

• الفرضيات:

نطلق في هذه الدراسة بالفرضيات التالية:

- التفكير الاستراتيجي مرحلة تسبق التخطيط الاستراتيجي .
- تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسة وفق عدة مصادر ، التفكير الاستراتيجي من أهمها .

- اليقظة الإستراتيجية ضرورية في المؤسسة للتكيف مع التغير والتطور السريع في البيئة.
- هناك ممارسة للتفكير الاستراتيجي في مؤسسة أورسيم ORSIM .

• أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى بيان مساهمة مرتكزات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة أورسيم ORSIM بواد رهيو ، وذلك من خلال:
- إظهار دور التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؛
- توضيح العلاقة بين مرتكزات التفكير الاستراتيجي وهي: (الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، اليقظة الإستراتيجية، الإبداع، التعلم التنظيمي) بتحقيق الميزة التنافسية؛
- دراسة واقع التفكير الاستراتيجي في مؤسسة أورسيم (ORSIM) :
- محاولة التوصل إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في إنعاش الفكر التسييري للمؤسسات.

• أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال عدة نقاط نذكرها:
- إثراء المكتبة ببحوث حول هذا الموضوع نظرا لقلتها، مما قد يساهم في تسهيل عمل الباحثين الراغبين في إجراء دراسات مشابهة مستقبلا.
- تقديم إطار نظري يسد الفجوة في موضوع التفكير الاستراتيجي ومفهومه وأساسياته والفرق بينه وبين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية خصوصا كمرجع باللغة العربية.
- يعد هذا البحث محاولة لإثراء من يهمهم الأمر من مسيري المؤسسات لأهمية وضرورة تبني تفكير استراتيجي، وما له من دور في تحقيق أهدافها خاصة في ظل التقلبات التي يشهدها المحيط اليوم.

• مبررات اختيار الموضوع :

- تتمثل أهم المبررات في:
- محاولة المساهمة في وضع اقتراحات من الممكن أن تساهم في تفعيل دور التفكير الإستراتيجي.
- قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع، خاصة بالنسبة للربط بين مرتكزات التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة.

• منهج الدراسة:

- تم إتباع المنهج الاستقرائي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي الوصفي في الجانب النظري للدراسة من خلال الإحاطة بجميع أدبيات الموضوع من بيانات ومعلومات ودراستها وتحليلها. أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي من خلال الاستعانة بأسلوب المقابلة عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع على الإدارة العليا للمؤسسة مما ساعد على جمع المعلومات الضرورية وتحليلها واستنباط أهم النتائج حول مساهمة مرتكزات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة أورسيم (ORSIM).

• الدراسات السابقة:

بالرغم من وجود ندرة في الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع بشكل عام سواء في البيئة المحلية أو العربية أو الأجنبية، بسبب حداثة النسبية لهذا الموضوع، إلا أنه تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة:

- دراسة محمد بن علي بن فايز الشهري بعنوان: " واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2010. تهدف هذه الدراسة للتعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي و على درجة ممارسة له ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 57 مديراً، وقد تم استخدام استبانته مكونة من 99 فقرة تحتوي على ثلاثة محاور هي: أنماط التفكير الاستراتيجي، ممارسات، ومعوقات التفكير الاستراتيجي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك مديري المدارس للتفكير الشمولي بدرجة كبيرة، أما التفكير التجريدي والتخطيطي والتشخيصي كان بدرجة قليلة. كما أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات التفكير وتقييمه كان بدرجة ضعيفة. وكانت معوقات البيئة الخارجية والمعوقات الشخصية والتنظيمية للتفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة. وقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي وبين متغير نوع المدرسة والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والدورات التدريبية. وأوصى الباحث بضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي بشكل أوسع بين مديري المدارس بمدينة الطائف.

- دراسة صلاح حسن محمد البداح، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي بشركات الوساطة المالية في الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت 28 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 63 مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل نمط من أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) لدى شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي.

- دراسة نهال شفيق العشي بعنوان: "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013 وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين وتطوير مستوى الإدارة العليا العاملة في هذه المنظمات بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل كما وهدفت إلى التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا المتمثلة برؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم 26 جمعية بواقع 95 شخص. وأظهرت نتائج الدراسة توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة عالية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا

- دراسة عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي بعنوان: " أثر التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى"، أطروحة دكتوراه في اختصاص إدارة - سياحة، جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق، 2013، وتمثلت أهمية البحث في كونه أحد المحاولات البحثية التي تسعى إلى تسليط الضوء على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه نشاط السياحة في محافظة ديالى وإتباع الإستراتيجية المقترحة التي يمكن أن تعزز من عناصر الجذب السياحي المتاحة في المحافظة استخدم الباحث أسلوب التحليل الوصفي من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات والرجوع إلى المصادر ذات العلاقة بالموضوع وذلك بما يخدم أهداف البحث وهيكلته

و توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها، عدم وجود خطط إستراتيجية ذات بعد وتصور إستراتيجي للمواقع السياحية الحديثة والقديمة في المحافظة أو خطط لتطوير مواقع مراكز الجذب السياحي فيها على أن تراعى التطورات والتغيرات السريعة والمختلفة التي تطرأ على سوق الطلب السياحي في العالم سيما وأن السياحة تعد نفط دائم فيما إذا خطط لها وتم استغلالها بشكل أمثل.

- دراسة صبرينة ترغيني بعنوان: "دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015. سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الإستراتيجي بوصفه متغير مستقل و المتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة بـ (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير). وتجلى هدف الدراسة ببعدين، أولهما نظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانئهما ميداني أو تطبيقي، تمثل في دراسة وتحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع صيدال.

وقد تم جمع البيانات من 74 مديرا وإطارا في مجمع صيدال، بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية. قد توصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه و بين القدرات الإبداعية للمؤسسة.

• هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب الموضوع سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول اثنين منها نظري والثالث تطبيقي:

- الفصل الأول: بعنوان "مدخل حول التفكير الاستراتيجي" سيتم التطرق فيه لمبحثين: المبحث الأول يتناول ماهية التفكير الإستراتيجي بتقديم مفهوم للتفكير الاستراتيجي ومراحل تطور موضوعه، ومقوماته الأساسية، أما المبحث الثاني تناول مكانه التفكير الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية وكذا أهم الاستراتيجيات الحديثة التي افرزها التفكير الاستراتيجي الحديث.

- الفصل الثاني: تحت عنوان "دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" سيتم التطرق فيه لمبحثين: المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية أما المبحث الثاني: مساهمة كل من الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، اليقظة الإستراتيجية، الإبداع والتعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

- الفصل الثالث: دراسة ميدانية سيتطرق فيه لمبحثين، المبحث الأول يتناول التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية وملحقاتها أورسيم (ORSIM) بواد رهيو غليزان والمبحث الثاني يتطرق فيه لواقع التفكير الإستراتيجي والأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: مدخل حول التفكير
الاستراتيجي

تمهيد:

شهد الفكر الإداري استخداما مكثفا لمصطلح التفكير الاستراتيجي نتيجة لتنامي حالات التنافس وتعدد القرارات الإستراتيجية. فقد أصبح التفكير في أحداث المستقبل بأساليب إبداعية خارجة عن المألوف الوسيلة الملائمة للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم تصورات المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات ومن هنا أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المؤسسات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

عندما نقول أن الإدارة الإستراتيجية تعد من أهم مقومات نجاح المؤسسات، نعني بذلك أن الممارسة الصحيحة للإدارة الإستراتيجية شرط لبقاء المؤسسة واستقرارها ونموها وتحقيق مركزها التنافسي المستهدف. ويعد الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي أحد المقومات الأساسية لممارسة الإدارة الإستراتيجية بأسلوب مهني يحقق للمؤسسة أهدافها من التخطيط الإستراتيجي.

وسنحاول من خلال هذا الفصل عرض الإطار النظري للتفكير الاستراتيجي من خلال التطرق إلى

مبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي الحديث

المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي

يعد موضوع التفكير الاستراتيجي الأكثر حداثة ضمن حقل الإدارة الإستراتيجية مما يضيف على دراسته صعوبة مضافة إلى كونه في الأساس من المواضيع المرتبطة بالقدرات العقلية والذهنية ذات المستوى العالي وهو ما يعقد إجمالاً محاولات تحديد مفهومه. وعلى الرغم من ذلك حاول عدد من الباحثين دراسة مفهومه لتيسير عملية إدراكه وطرحوا لذلك مفاهيم عدة، كما أنهم سعوا إلى تحديده بشكل أكثر دقة من خلال تشخيص عناصره ومرتكزاته، وكذا أنماطه.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي

ليس هناك اتفاق في الأدبيات الإستراتيجية حول تحديد المفهوم الدقيق للتفكير الاستراتيجي، فقد استخدم عدد من المختصين والباحثين هذا المصطلح بشكل تبادلي مع مصطلحات أخرى كالخطيطة الاستراتيجية أو الإدارة الإستراتيجية، وآخرون ركزوا على عمليات الإدارة الإستراتيجية وقد أشاروا بصراحة إلى أن الخطيطة الاستراتيجية الجيد هو مرتبط بالتفكير الاستراتيجي.¹

أولاً: تعريف التفكير الاستراتيجي

فيما يلي استعراض لعدد من التعاريف المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي التي تناولها بعض الباحثين والمختصين في حقل الإدارة الإستراتيجية:

عرف (Mintzberg, 1994) التفكير الاستراتيجي على أنه طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية. أما (Garratt, 1998) عرف التفكير الاستراتيجي على أنه أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولين توجيه المؤسسة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بشكل أفضل لمؤسساتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجهاً للمستقبل من دون إهمال الماضي.²

أما (Tavakoli & Lawton, 2005) فينظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه العملية التي من خلالها يرتقي المدراء التنفيذيين فوق أزماتهم وعملياتهم الإدارية اليومية نحو اكتساب تصور مختلف للمؤسسة وبيئتها المتغيرة.³ ويرى (Tan, 2000) التفكير الاستراتيجي أنه العملية التي تقوم فيها الإدارة العليا بإنشاء مسار للمؤسسة وفقاً لما تريد أن تصبح عليه.⁴

¹ محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، مكتبة المجتمع العربي، 2010، ص: 345.

² محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي - التخطيط-البناء-التنفيذ، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2015، ص: 208.

³ محمود إبراهيم نور وآخرون، المرجع أعلاه، ص: 345.

⁴ Ahmad ali salih, Loay alnaji, *Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance*, International review of management and business research, Vol.3 Issue.4, december 2014, P:1872

وعرفه (محمد، 2002) بأنه تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية.¹

وقدم (الكبيسي، 2008) رؤية حديثة لمفهوم التفكير الاستراتيجي تمثل خلاصة لعدد من التعريفات المعاصرة التي تناولت التفكير الاستراتيجي ومنها:

- أنه أحد أنواع التفكير الموجه لصياغة المستقبل؛
- أنه تفكير يوظف البصر والبصيرة والفن والعلم في بلورة الرؤى؛
- أنه توظيف للعقل للتعامل مع اللامألوف أو اللامعلوم؛
- أنه بناء للأطر الفكرية المرجعية لإحداث التغيير الجوهرى؛
- أنه التفكير الذي يبحث ويدور حول الاستراتيجيات.²

وعرف (الخفاجي، 2010) التفكير الاستراتيجي بأنه أسلوب تحليل مواقف تواجه المؤسسة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والنوافذ و البوستر الاستراتيجي لضمان بقاء المؤسسة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا.³

وقد أشار كل من (يونس و الهيتي، 2011) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو حالة متطورة على التخطيط الاستراتيجي ليشمل كافة مفاصل الإدارة الإستراتيجية. إذ أن التفكير الاستراتيجي يدخل في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وكذلك في تحديد الأداء الاستراتيجي لمجمل المؤسسة. وهكذا فإن التفكير الاستراتيجي يغطي كل هذه الأوجه والتي يمكن وضعها تحت كلمة استراتيجي، فضلا عن أن الطريق الخاص للتفكير ينجم عنه عمليات تخليقية وإبداعية.⁴

وكتعريف شامل يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو طريقة خاصة للتفكير تُعنى بمعالجة البصيرة، وينتج عنها منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية، إنه القدرة على توحيد مختلف الرؤى و الطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الحسبان الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية مرجعية.

¹ محمد طارق، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، اربد- الأردن، دار المتنبي، 2002، ص: 52.

² الكبيسي عامر خضير، التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل، دار الخليج للصحافة والطباعة والنشر- مركز الخليج للدراسات، الشارقة، 2008، ص: 25.

³ الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية- المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ص: 69.

⁴ محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص: 209.

ثانياً: تطور التفكير الاستراتيجي

يمكن تمييز أربع مراحل مر بها تطور موضوع التفكير الاستراتيجي هي:¹

- **مرحلة الفهم الأولي:** تعود هذه المرحلة إلى محاولات بورتر " Porter " المبكرة في نهاية الثمانينات من القرن العشرين لتمييز مفهوم الإستراتيجية عن الإدارة الإستراتيجية كحقل علمي وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية، فقدم فهماً متوازناً للتفكير الاستراتيجي كونه عملية تحليل الموقع التنافسي بهدف تحسين المكانة التنافسية للدولة أو المؤسسة بين مثيلاتها في مجالات نشاطاتها المختلفة. إن تلك المحاولة الأولية لبداية فهم التفكير الاستراتيجي وإن لم تكن محاولة ناضجة بما يكفي لتتطابق مع الإدراك الحالي للتفكير الاستراتيجي إلا أنها قدمت إثراء مهماً في المعرفة العلمية لحقل الإستراتيجية بما ساهم لاحقاً في تطور فهم وإدراك التفكير الاستراتيجي.
- **مرحلة التطور المنطقي:** تطور التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة تطوراً منطقياً مع تطور الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية فتوسع ليمتد إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وأصبح يتداخل مع كل من التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية. لذلك فإنه يغطي بشكل عام كل الفعاليات المقترنة بالفعل الاستراتيجي.
- **مرحلة التمييز البسيط:** بعد أن تطور التفكير الاستراتيجي في المرحلة السابقة متداخلاً مع بقية النشاطات والمتغيرات الإستراتيجية، بدأ في هذه المرحلة يظهر بشكل واضح كعملية إستراتيجية مستقلة عندما حاول العديد من المفكرين الاستراتيجيين تمييزه عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بشكل دقيق. فميز مينتزبرغ (Mintzberg) بين التخطيط الاستراتيجي معتبراً إياه عملية تحليل تهدف إلى برمجة الاستراتيجيات المحددة أنفاً بحيث يكون المخرج النهائي لتلك العملية هو الخطة، وبين التفكير الاستراتيجي معتبراً إياه عملية تركيب تعتمد على الحدس والإبداع ويكون مخرجها النهائي هو تصور متكامل للإستراتيجية، وأكد أن كل من العمليتين هما شكلين مختلفين لصياغة الإستراتيجية. وذهب هراكلوز (Heracleous) أبعد من ذلك في تحليله للعلاقة المتبادلة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي واصفاً الأول بالتعلم ذو العقدة الواحدة والثاني بالتعلم ثنائي العقدة. إلا أن محاولات التمييز هذه كانت بسيطة ولم تكن كاملة فهناك من أعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً من التفكير الاستراتيجي وهناك من أعدهما في فلك الإدارة الإستراتيجية كعمليتين تكمل أحدهما الأخرى.
- **مرحلة الفعل المؤسسي:** تقدم التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة خطوة هامة باتجاه استقلاله وتمييزه كنشاط أو فعل استراتيجي له خصوصيته ضمن نشاطات المؤسسات والدول بفعل اتساع دائرة التغيرات

¹ عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في اختصاص إدارة - سياحة وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013، ص: 31-32.

المتعددة في البيئة الخارجية وتزايد الحاجة إلى النشاطات المرتبطة بالقدرات العقلية العالية ذات التأثير المباشر على التفكير الاستراتيجي كالإبداع والخيال والحدس والإدراك والتنبؤ وأصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى التفكير الاستراتيجي وبت من الضروري على القيادات جميعها أن تجيد قدرات التفكير الاستراتيجي وأن تتدرب عليها وعلى المهارات المطلوبة للتفكير إستراتيجيا كالذكاء العالي والرؤية البعيدة والتفكير الزمني والابتكار وخلق البدائل والمحاكاة والتنبؤ.

ثالثا: أهمية التفكير الاستراتيجي

- تتجلى أهمية التفكير الاستراتيجي بوصفه أداة لصناعه المستقبل لأنه:¹
- يساعد المدراء في اختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل من خلال امتلاكهم للقدرات الإستشرافية؛
 - نمطا فكريا يساهم في تحقيق التلازم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة من خلال تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية والعالمية؛
 - عنصرا مهما في التفكير يركز على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوافر لدى الاستراتيجيين (خبرته، إمكاناته الشخصية، ...)
 - تتطلب عملية التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعادا فكرية غير اعتيادية تستند إلى النظرية المعرفية لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة؛
 - وتظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في أنه يخلق الموارد ويولد الإمكانيات ويساعد المؤسسة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات؛
 - تعزيز مقدرة المؤسسة الإبداعية؛
 - المساهمة في غلق الفجوات المعرفية؛
 - تعزيز المهارات القيادية في مجال اتخاذ القرارات؛
 - يساهم في تحقيق المواءمة بين إمكانية المؤسسة وواقع المنافسة.

رابعا: خصائص التفكير الاستراتيجي

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير والتي نقسمها إلى:

- يعتبر التفكير الاستراتيجي تفكيرا افتراقيا أو تباعديا لكونه يعتمد بشكل أساسي على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو ابتكار تطبيقات مستجدة لمعرفة سابقة، لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصوير وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها؛

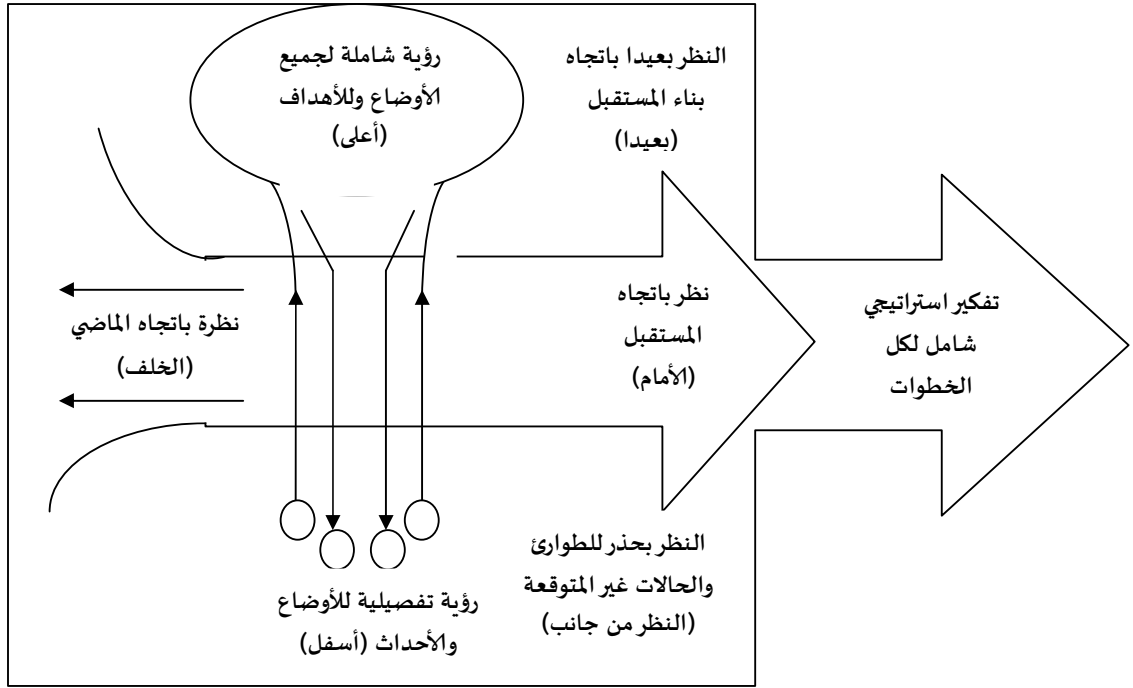
¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية، 2008، ص: 162.

- تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه؛
- تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث؛
- تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحدث مع وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.¹
- تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين التضاد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة والإستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير فيما هو جديد؛
- التفكير الاستراتيجي يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى؛
- تفكير متعدد الرؤية والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ماهو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ماهو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.²

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، دارومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص: 132.

² علاوي نصيرة، دور البيقطة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص: 71.

الشكل (1-1): كيف نفكر استراتيجيا



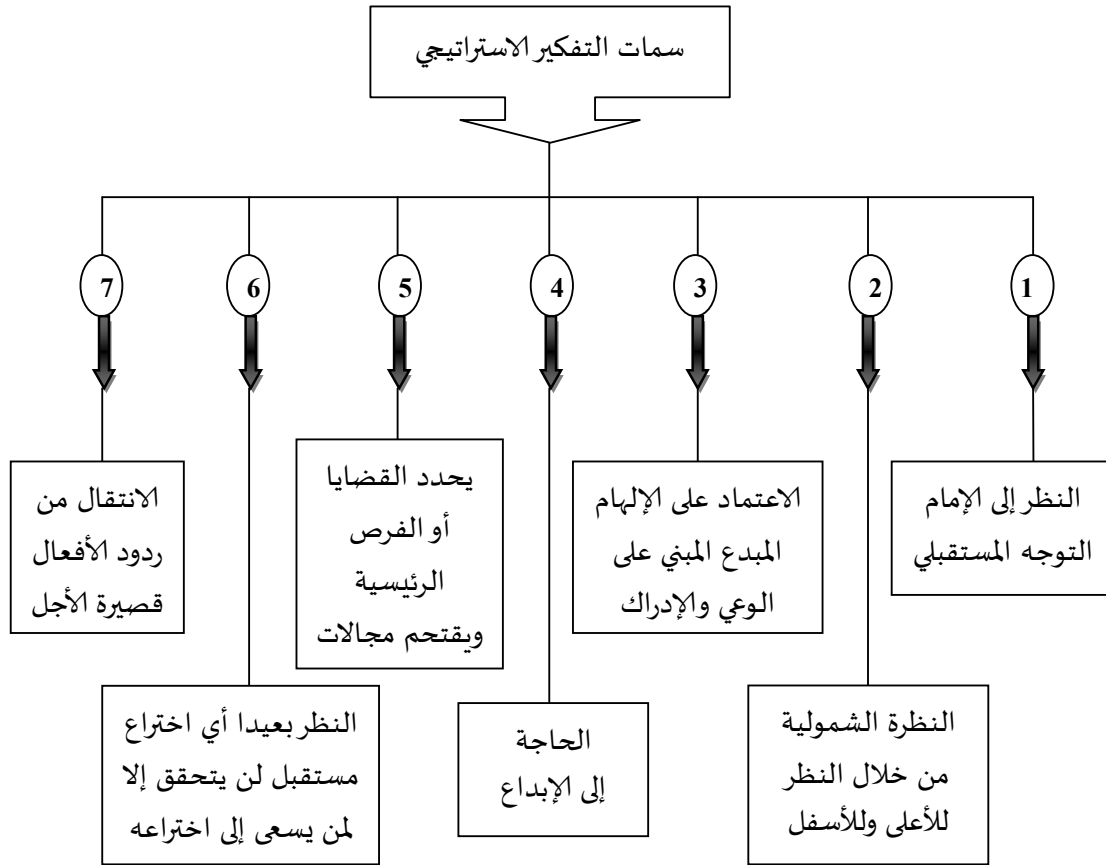
المصدر: ضبيان شمام الزبيدي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، عمان- الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017، ص: 99.

خامسا: سمات التفكير الاستراتيجي

- تتمثل أهم سمات التفكير الاستراتيجي في ¹:
- النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي؛
 - النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل؛
 - الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك؛
 - الحاجة إلى الإبداع؛
 - تحديد القضايا والفرص الرئيسة واقتحام مجالات جديدة؛
 - النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه؛
 - الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد، والشكل التالي يوضح هذه النقاط:

¹ السلطان خالد، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، 2006، ص: 15.

الشكل (2-1): سمات التفكير الاستراتيجي



المصدر: السلطان خالد، مرجع سابق، ص: 15.

المطلب الثاني: أساسيات التفكير الاستراتيجي

انطلاقاً من حاجة المؤسسات اليوم إلى مديري وقادة على مستوى عالٍ من التفكير الاستراتيجي، ومن خلال المهام والمسؤوليات التي شكلت عبئاً على مديري المؤسسات، جعل دراسة عناصر وأنماط ومركبات التفكير الاستراتيجي أكثر ضرورة وأهمية لتوضيح رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

أولاً: المفكر الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، مصر- القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص: 58.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية:¹

- القدرة على بناء الغايات والأهداف لمنظمتهم؛
- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه؛
- التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات؛
- المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال والشركات العملاقة؛
- التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية؛
- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات؛
- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستمتاع والإنصات؛
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها؛
- لديهم مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم؛
- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم؛
- ذوو رؤية تكاملية وشمولية ؛
- يتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء كأنها طريق النجاح؛
- ميالون للمنافسة والمغامرة ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة؛
- مثاليون وطموحون يؤمنون بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله؛
- محبون للعلم والتعلم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين.

يمر العالم بتحولات نوعية كبيرة في مجالات العلم والمعرفة والاتصالات والحاسب الآلي والانترنت، وتغير سريع في معطيات التكنولوجيا وفي سوق العمل والاقتصاد الخ، والتي تمثل تحديات كبيرة لكافة

المؤسسات في العالم المعاصر، الأمر الذي يتطلب من القائد ذي التفكير الاستراتيجي ما يلي:²

- إجراء تغيير جذري في مجالات العمل وأساليبه وكذلك في الأنماط والمعايير التي تحكم عمل المؤسسات في ظل هذه الظروف المتغيرة والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات؛
- الابتعاد عن أساليب العمل النمطية وبيروقراطية الإدارة وتفكيكها التقليدي لأنها صارت غير ملائمة لتحديات المستقبل؛
- إيجاد أساليب معاصرة جديدة تعمل وفق إطار التفكير الاستراتيجي لأنه أصبح يشكل جوهر الإدارة الإستراتيجية من خلال اعتماده التجديد والإبداع وتقديم أفكار جديدة ومقترحات بناء ورؤية ناقدة للأفكار، وينطلق من الكليات في تحليله للمواقف؛

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 138.

² مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر- الدوحة، مطبعة الريان، 2013، ص ص: 50-51.

الفصل الأول: مدخل حول التفكير الاستراتيجي

- تخصيص جزء كبير من وقت القائد والقيادات في التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمؤسسة بدلا من الاكتفاء بإدارة المؤسسة من خلال تمشية الأعمال الروتينية اليومية التي تأخذ معظم الوقت؛
- توفر المهارة والقدرة على فهم وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة في البيئة الداخلية والمتغيرات المحيطة في البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديدتها ودراستها وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمؤسسة ومن ثم صياغة البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأفضل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- العمل وفق منهج التفكير الاستراتيجي والإدراك والتصور الاستراتيجي والتأمل واستخدام الحدس والخيال والإبداع والتمتع بعقلية منفتحة ورؤية إستراتيجية واضحة؛
- الخروج عن نمطية العمل التي يتم بها القائد التقليدي الذي تنحصر مهامه في تنفيذ التعليمات وتطبيق الأنظمة والقوانين حرفيا وتطبيق الخطط كما وردت دون تعديل وتنفيذ المهام ومتابعتها، توقيع المعاملات الورقية التي تأخذ معظم وقته الرسمي والانغلاق على محيط المؤسسة وخاصة مع البيئة الخارجية؛
- أما مهام القائد الاستراتيجي فإنها تتمثل في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية الجديدة بحيث تندمج مع طبيعة عمل المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية نحو النمو والتميز وإدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل (1-3): القائد ومنهج التفكير الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مرجع سابق، ص: 51.

ثانياً: عناصر التفكير الاستراتيجي

لقد تعددت عناصر التفكير الإستراتيجي من باحث لآخر وذلك تبعاً للرؤية التي تبناها كل منهم وتعد ليدكا (Liedtka) أول من وضعت خمسة عناصر للتفكير الإستراتيجي:¹

- **المنظور نُظمي:** بمعنى أن التفكير الإستراتيجي يبني على نماذج ذهنية، ينطلق منها المفكرين الإستراتيجيين لتوضيح وتفسير الكيفية التي يعمل بها النظام موضع الاهتمام بمكوناته الداخلية والخارجية، والتي ترتبط به وتتفاعل معه، ولكل ما يسهم في إثراء كامل النظام وتطويره من البداية حتى النهاية، والتصوير النظري يعكس الشبكة الكلية التي تعمل وسطها جميع المؤسسات، انطلاقاً من أن أي نظام هو جزء من نظام كلي أكبر منه، فالمؤسسات الصناعية جزء من النظام الاقتصادي، وهكذا النظم الكلية تضم الحلفاء والمتعاونين والمنافسين، وتوضح هذه الرؤية النظامية أهمية العنصر الداخلي والمكونات الفردية والوحدات العاملة ضمن النظام انطلاقاً من فرضية أن الكل أكبر من مجموع أجزائه.
- **التفكير الإستراتيجي يركز على المقاصد:** التفكير الاستراتيجي ومن خلال مجاراته لجميع مراحل عملية صنع الإستراتيجية والتي تستهدف بناء تصور طويل الأجل يهتم بتحديد نقطة بعيدة في المستقبل يقصد توجيه المؤسسة وجهود واهتمام العاملين نحوها، وبذلك يكون التركيز المقصود هو حدود هذا الفعل ألتجاهي صوب النقطة الهدف، ما يدفع العاملين لتهيئة طاقتهم ومقاومة الاضطراب والفوضى والإعاقة لكل جهد يبذل من أجلها، وإن التواصل والاستمرارية في بلورة هذه المقاصد من شأنه أن يضمن الشعور بوحدة الاتجاه ورغبة الاكتشاف، والإيمان بوحدة المصير.
- **الذكاء في انتهاز الفرص:** وهذا يعني أن تتجه المؤسسة نحو اقتناص الفرص والتجارب المميزة والجديدة التي تمكن من إيجاد البدائل لإدخال التحسين والتطوير فيها، وهذا يتطلب:
 - أن يكون هناك إستراتيجيات طارئة وبديلة للاستراتيجيات المعتمدة؛
 - أن يتاح قنص الفرص للمستويات المختلفة في المؤسسة؛
 - وجود سلّم للإبداعات وللتخيلات يقابل سلّم الصلاحيات والرسميات؛
 - توسيع دائرة المشاركة في عميلة التفكير الإستراتيجي على كافة المستويات وبموجب ذلك كله يمكن القول أن الأفكار الإستراتيجية تنبثق من وسط المؤسسة لا تنهال عليها من القمة فقط.
- **التفكير في عنصر الزمن:** بمعنى التفكير من خلال ربط الماضي بالحاضر والانطلاق بهما إلى المستقبل (حلقات الزمن الثلاث) والذي منه تشتق الفرضيات التالية:
 - أن الماضي ليس فيه مكان لاحتواء المستقبل ومع ذلك فإنه يوجي به؛
 - أن ما هو قائم في الحاضر وله صلة بالمستقبل هو مختلف عن ماضية؛

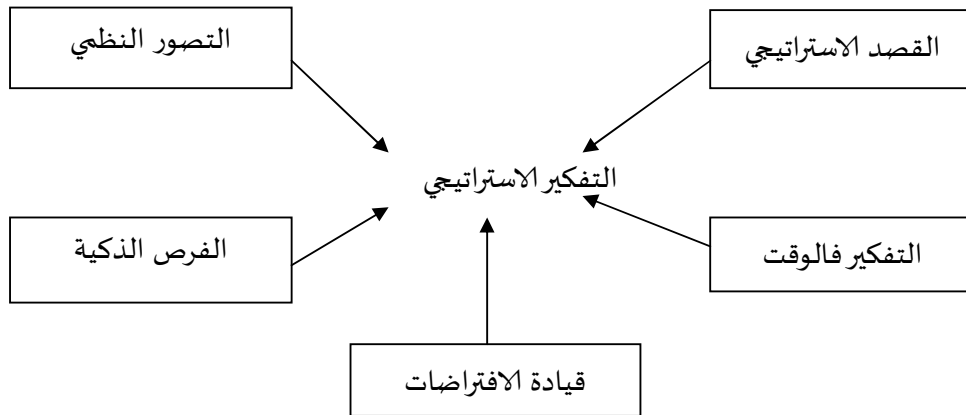
¹ حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الإستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009، ص ص: 65-

- أن المقارنة والمراوحة ما بين الماضي والحاضر لاستشراف المستقبل ستؤدي إلى العديد من المداخلات المؤيدة أو المعارضة الداعمة أو الكابحة لما يتم طرحه.

وهذه جميعا هي حصيلة هذا التفكير عبر حلقات الزمن الثلاث، ومن شأن هذا التواصل في التفكير واستمرارية المقارنة عبر مراحل الزمن أن يثري ويبقي ذاكرة المنظمات حية وذات طابع مؤسسي، ولها إسهامها كمدخل مهم لعمليات التفكير والتغذية الراجعة.

• التفكير الإستراتيجي موجه بالفرضيات: بمعنى أن يكون للتفكير الإستراتيجي منهجية علمية تمكنه من توليد وتعميم الفرضيات واختبارها من بين أنشطته وعملياته الرئيسية، وقد تكون هذه عقبة أو صعوبة تواجهها أغلب القيادات بسبب نقص المعلومات ومحدودية الوقت المتاح للقيام بذلك. وكثيراً ما تُترك مهمة اشتقاق الفرضيات لمراكز البحوث والمتخصصين. وفي هذه المهمة تلتقي مهارة التحليل ومهارة الحدس والإبداع، وهي الثنائية التي كثيراً ما طرحت عند الحديث عن صلة وعلاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي.

الشكل (4-1): عناصر التفكير الاستراتيجي



Source: Ehsan Sharifi, Strategic thinking -a practical view, Ideal type of management, vol :1, no:1,2012, 80

وتمثلت عناصر التفكير الإستراتيجي حسب روني مالن (Reneé Malan , 2010) في ¹:

- التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة؛
- التفكير الشمولي؛
- التفكير بشكل تحليلي وخالق؛
- التفكير على المدى الطويل بخصوص المستقبل.

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

- ومن الباحثين من حدد العناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي في النقاط الأربعة التالية:¹
- المقصد الاستراتيجي: إذ يسعى إلى تحقيق هدف معين تتمحور حوله توجهات متخذ القرار.
 - المنظور النظمي: أي لا بد أن يمتلك المفكر الاستراتيجي نظرة شاملة تستوعب ما يجري في موقف معين.
 - توقيت التفكير: يعد التفكير في الوقت المناسب من الأمور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل.
 - التوجه العلمي واعتماد الفرضيات: إذ لا بد أن يبني التفكير الاستراتيجي على أسس علمية ويعتمد الفرضيات العلمية ووضع الفروض على أساس طرح أسئلة إبداعية على غرار (ماذا... إذا؟) محاولاً الإجابة عليها بصيغة (إذا... عندما).

ثالثاً: أنماط التفكير الإستراتيجي

يعرف نمط التفكير الاستراتيجي بأنه: "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية".²

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:

- **نمط التفكير الشمولي:** وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة، ويعرف القائد الاستراتيجي بأنه: " ذلك الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة". ويغلب على تعامل القائد الاستراتيجي مع الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية.³
- **نمط التفكير التجريدي:** يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي، يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته، وغالباً ما يطبق ميوله وقيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله. ويقترّب هذا النمط من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير في ما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمؤسسة.⁴
- **نمط التفكير التشخيصي:** يؤكد على إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصده، ومن ثم تشخيص أهم دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية. ويحدد متخذ

¹ مؤيد سعيد سالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية، دار الكتاب الجامعي، 2016، ص: 75.

² طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، القاهرة- مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 130.

³ بوعزيز لبني، أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص: 43- 44.

⁴ محمد طارق، مرجع سابق، ص: 71.

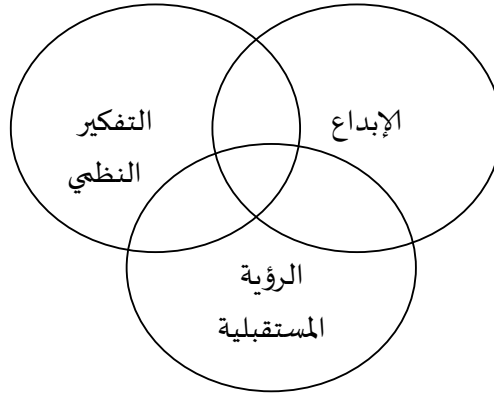
القرار محاور تفكيره بالأسباب التي تقف وراء المشكلة إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل و التحقق من قوة العلاقة و معنويتها. و عند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العلمية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي في تأثيرها في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها.¹

- نمط التفكير التخطيطي: يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القرار.²

رابعاً: مرتكزات التفكير الاستراتيجي

يبرهن بون (Bonn, 2005) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن ثلاث مرتكزات أساسية³، كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل (5-1): مرتكزات التفكير الاستراتيجي



المصدر: نهال شفيق العشي، مرجع سابق، ص: 25.

- الرؤية المستقبلية: هي التوجه العام الرئيسي الذي يظهر الصورة التي تعمل المؤسسة على تكوينها، والتفكير والتصرف يتم في نطاقها، ويرى جونسن (Johnson, 1997) أن الرؤية تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل المؤسسة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين.⁴

¹ طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص: 130.

² مجيد كرخي، مقدمة في التفكير الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص: 58.

³ نهال شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص: 25.

⁴ حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص: 72.

ويرى جونسن وشول (Johnson & Scholes, 1999) أن الرؤية هي حالة مستقبلية مرغوبة للمؤسسة.¹ وعليه فإن الرؤية يمكن اعتبارها تلك التصورات التي تتوفر لدى المؤسسة فتحدد توجهاتها المستقبلية على المدى المتوسط والبعيد، كما تعمل الرؤية على تحديد الموقع الذي تتطلع المؤسسة في أن تشغله بين منافسيها.²

● **التفكير النظامي:** يجسد التفكير المنظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها.³

● **الإبداع:** هو التفكير الذي يتضمن توليد وتعديل الأفكار، ويهدف إلى التوصل إلى نواتج تتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة والإفاضة والحساسية للمشكلات، ويأتي دور التفكير الإبداعي مدعماً للتفكير الإستراتيجي كونه نشاط عقلي مركب يعتمد على الخبرة المعرفية في إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات لم تكن معروفة أو مطروحة من قبل.⁴

بالإضافة إلى الركائز الثلاث التي حددها بون (Bonn) فإن كثير من الدراسات أكدت على ضرورة كل من التعلم التنظيمي واليقظة الإستراتيجية في التفكير الإستراتيجي وأبرزت علاقتها به.

● **التعلم النظامي:** العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.⁵

● **اليقظة الإستراتيجية:** هي السيرة الإستباقية للملاحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى يمكنها اتخاذ قرارات إستراتيجية، قد تكون هذه المعلومات من طبيعة عملية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية (تجارية)، وتشير اليقظة إلى النشاط المرتبط بالبحث ومعالجة المعلومات ونشرها بهدف استغلالها من طرف الأعوان (الممثلين) الاقتصاديين والمدراء والمسيرين، كما قد تعبر عن مدى اليقظة التي تولمها المؤسسة تجاه عالمها المتغير.⁶

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة - بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص: 25.

² عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2017، ص: 43.

³ النعيمي صلاح، مرجع سابق، ص: 173.

⁴ حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص: 82.

⁵ ربيح لزهري، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص: 4.

⁶ قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2012، ص: 18.

المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي الحديث

يتفق الباحثون على أن التفكير الاستراتيجي يشكل قاعدة أساسية للإدارة الإستراتيجية ويعطي المؤسسة قدرات التفوق والنجاح المستمر، ومع ذلك فإن قليلاً من الباحثين من أعطى معنى محدداً ومفهوماً واضحاً للتفكير الاستراتيجي. والسبب في ذلك أن مفهوم التفكير الاستراتيجي انبثق وتطور عبر فترات زمنية مترادفاً مع مفاهيم أخرى كثيرة ومرتبطة بها، فالقرار الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية والسلوك الاستراتيجي، وعمليات الإستراتيجية ومراحلها، جميعها مفاهيم نجد لها علاقة وارتباطاً بهذا المفهوم. لذا يشير أغلب الباحثين إلى التفكير الاستراتيجي ضمناً أو بشكل صريح في دراساتهم وبحوثهم في الحقل الاستراتيجي، وتمثل البعض من هذه الإشارات وجهات نظر متباينة ومختلفة قد تلتقي بجوانب وتختلف بجوانب أخرى.¹

المطلب الأول: مكانة التفكير الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية

رغم أن بناء وتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي يتطلب جهداً ووقتاً وتكلفة، إلا أن جدوى هذا المنهج تبرر كل ذلك لضمان أن تحقق الإدارة الإستراتيجية المنافع منها. وتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي ليس عملية مرحلية أو عرضية، وإنما هو عملية مستمرة وشاملة، حيث يتم الالتزام به في عملية الإدارة، كما يتم تطبيقه في جميع مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

يكون التفكير الاستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم ويقود إلى الإدارة الإستراتيجية "الأساس للمؤسسة الفعالة". ويعني التفكير الاستراتيجي بالسؤال: هل نفع الشيء الصحيح؟ وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات. أما الإدارة الإستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً.² يترتب عن التفكير الاستراتيجي استراتيجيات وخطط إستراتيجية وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المؤسسة وتحقق أهدافها، في حين أن وجود خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب التفكير الاستراتيجي وغياب الرؤية الإستراتيجية، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشوش وعدم وضوح الرؤية ويترتب عليه عادة أن تصبح الخطط والبرامج والسياسات هدفاً في حد ذاتها وليست كما يجب أن تكون، مجرد آليات وأدوات لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.³ كما تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل.⁴

¹ إدريس وائل محمد صبحي، الغالي طاهر محمد منصور، السيناريو والعملية التخطيطية، عمان-الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص: 95.

² ضياء عبد المولى أحمد حسين، إبراهيم السيد، التنبؤ الاستراتيجي، الإسكندرية- مصر، دار التعليم الجامعي، 2016، ص: 59-60.

³ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية، 2010، ص: 102.

⁴ زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان-الأردن، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، 2005، ص: 29.

وعليه فإن الالتزام بالتفكير الاستراتيجي أحد المقومات الأساسية لممارسة الإدارة الإستراتيجية بأسلوب مهني يحقق للمؤسسة أهدافها في التخطيط الاستراتيجي، ورغم أن بناء وتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي يتطلب جهدا ووقتا وتكلفة، إلا أن جدوى هذا المنهج تبرر كل ذلك لضمان أن تحقق الإدارة الإستراتيجية المنافع منها. وذلك للاعتبارات التالية:¹

- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي ليس عملية مرحلية أو عرضية، وإنما هو عملية مستمرة وشاملة، حيث يتم الالتزام به في عملية الإدارة، كما يتم تطبيقه في جميع مكونات الإدارة الإستراتيجية؛
- منهج التفكير الاستراتيجي شأنه شأن كافة المناهج، يتطلب مجموعة من المقومات التي تحقق فعالية تطبيقه. كما أن هذه المقومات تساهم في تجنب عديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه جهود المؤسسة لضمان الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي كشرط رئيسي في ممارسة الإدارة الإستراتيجية؛
- رغم وضوح وأهمية وجدوى منهج التفكير الاستراتيجي في ممارسة الإدارة الإستراتيجية، إلا أن واقع عديد من المؤسسات يؤكد وجود العديد من المفاهيم والممارسات الخاطئة التي تقلل من قدرات تلك المؤسسات لتحقيق أهدافها؛
- من اليسير أن تعلن المؤسسة أنها تضع خطة إستراتيجية وتطبق الإدارة الإستراتيجية، لكن الأهم من ذلك والأصعب هو أن يكون لدى تلك المؤسسة، متمثلة في رئيسها وموظفيها، منهج تفكير استراتيجي يشكل فكر وثقافة وقيم وأخلاقيات كل هؤلاء، ومن ثم يكون كل تفكير وكل قرار وكل تصرف وكل التعاملات مع المواقف ومع قضايا التنمية ومع الأحداث ومع المشكلات ومع الأزمات يتم وفق إطار ومتطلبات منهج التفكير الاستراتيجي.

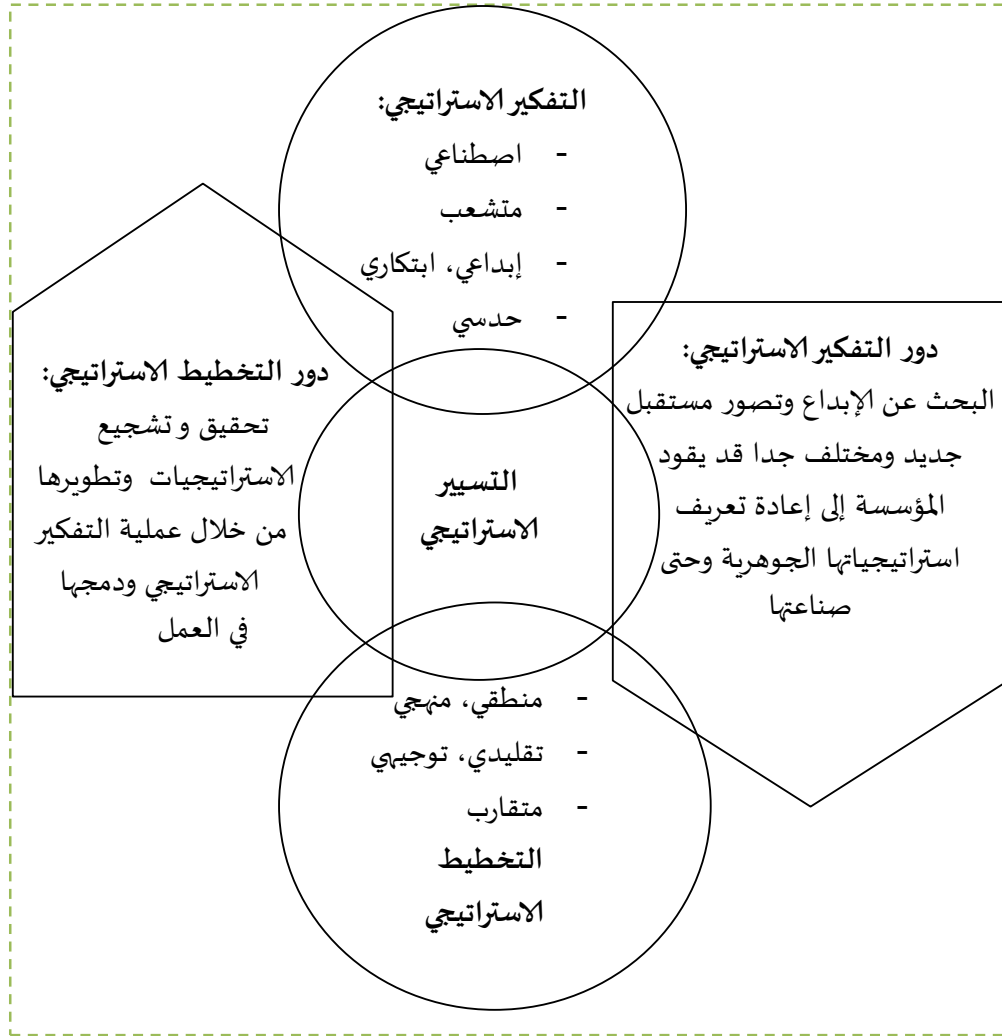
ثانيا: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

طور كريتز (Graetz) أفكار لوازس هراكلوس (Loizos Heracleous) حول العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل أسفله إذ بالرغم من اختلافهما في العناصر والأدوار إلا أنهما يتكاملان في إطار الإدارة الإستراتيجية. ويرى ميتزبرغ (Mintzberg) أن التفكير استراتيجيا هو ليس ذات التفكير لإعداد خطة إستراتيجية تحدد التكتيكات اللازمة لانجاز الأهداف. فبينما يتطلب التخطيط الاستراتيجي التفكير بعمليات خطية، تحليلية، منطقيّة وعقلانية، يتطلب التفكير الاستراتيجي الإدراك الحدسي لمفاهيم واسعة وعمامة وشاملة.²

¹ مجيد كرخي، مقدمة في التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص: 121-122.

² عبد الستار إبراهيم دهام، العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي للمديرين، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، جامعة أم البواقي، 2016، ص: 22.

الشكل (1-6): التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي



Source: Ken Haycock, Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone, *Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature*, Library Leadership & Management, 2012, P.2.

يوفر التفكير الاستراتيجي الأرضية الصلبة التي يبنى عليها التخطيط المستند على أسس علمية رصينة قائمة من تجارب الشعوب وتاريخها الطويل وهنا تكمن طبيعة العلاقة ما بين المفهومين حيث أن الفكر الاستراتيجي هو الذي يولد منه التخطيط السليم لأن عملية التخطيط هي عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي حيث أن هذا الأخير عملية ذهنية عقلية غير مرئية قائمة في العقل بينما أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قائمة على تحركات فعلية عن طريق رصد الموارد والإمكانات التي يحتاجها هدف ما لكي توصل إلى الغاية المبتغى الوصول إليها وكذلك العملية التقويمية التي تحدث أثناء فترة التخطيط عن طريق تقويم الأمور الغير واقعية وتعديلها قبل الشروع في عملية التنفيذ. كما لا يمكن للمخطط الاستراتيجي أن يكون ناجحاً إلا إذا كان مفكراً استراتيجياً ناجحاً.¹ ويظهر الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الجدول التالي:

¹ محمد كرخي، مقدمة في التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 120.

الفصل الأول: مدخل حول التفكير الاستراتيجي

جدول رقم (1-1): المقارنة بين التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	
التنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل	رسم الصورة المستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل	الرؤية المستقبلية
صياغة وتنفيذ متفاعلة بدلا من متابعة ومنفصلة	أدوار الصياغة والتنفيذ ويمكن تجزئتها بدقة	صياغة وتنفيذ الإستراتيجية
المدراء في المستوى الأدنى لهم صوت في عملية وضع الإستراتيجية، فضلا عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتطورات والظروف المستجدة	يمكن لكبار المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي بدورها، توزع على مديرين التنفيذيين	الدور الإداري في صنع الإستراتيجية
تعتمد على المرجعية الذاتية أي الشعور بأن الهدف الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدراء في جميع أنحاء المؤسسة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق	تؤكد الرقابة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المؤسسات يمكن أن تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة	الرقابة
جميع المديرين لديهم فهم للنظام الأكبر والعلاقة بين أدوارهم ووظائف هذا النظام، فضلا عن الترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام	المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لمعرفة دوره بشكل جيد وتوقع الدفاع عن أنشطته	الدور الإداري والتنظيمي في التنفيذ
يرى الإستراتيجية والتغيير لا مفر منهما كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو أكثر صعوبة وأكثر أهمية من تقييمها	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي هو تحليلي في المقام الأول	صياغة الإستراتيجية
يرى التفكير الاستراتيجي أن عملية التخطيط نفسها تشكل عنصر حاسم في تحقيق القيمة المضافة	التركيز على وضع خطة وهدف نهائي	العملية والنتيجة

source: Pisapia J, Robinson D-J, Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?, 4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010, p92.

ثالثا: التفكير الاستراتيجي والسيناريو الاستراتيجي

عملية التفكير عن طريق السيناريوهات ليست حل لحالة عدم التأكد، ولا هي أيضا دليل مؤكد لما يجب أن نفعله. ولكن الاهتمام ينصب على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التي تمكن من تحقيق هذا الهدف¹، وبرزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات، كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي، بسبب التحديات التي تواجهها المؤسسات وبخاصة من البيئة الخارجية والتي تتسم بالتغير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية والتنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى. وتعد السيناريوهات مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الاستراتيجي، لأنها ترمي إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبليا وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها.²

ويتلخص دور السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي فيما يلي:

- تكوين الفرق المرجعية: إن نجاح بناء السيناريوهات يستلزم تكوين الفرق المرجعية ذات الخبرة الثرية للتنظيم وقيادة مجموعات العمل المختلفة، وهذا سيساهم في إنشاء قاعدة خبرية عالية للمؤسسة، وبالتالي سيتحقق واحد من أبرز أركان التفكير الاستراتيجي ألا وهو التركيب للمعطيات بشكل يجعل الاستراتيجيات المقترحة ذات قيمة، ويتوافق هذا التوجه مع أطروحات عالم الاجتماع سالزنك (Salznick) والتي مفادها أن الاستراتيجيات لا تكون ذات قيمة إلا عندما يبث المعنيون فيها الروح والطاقة:
- تفعيل المشاركة وتشجيع الاختلاف: إن بناء السيناريوهات يستلزم تفعيل المشاركة الجماعية في الآراء والمقترحات والأكثر من ذلك تشجيع الاختلاف في تلك الآراء وافتعال التقاطعات لتوسيع عملية التفكير وتنوع الخيارات المعتمدة، ويؤكد هذا الاتجاه مينتزرغ (Mintzberg) بقوله: "إن عملية التفكير الاستراتيجي تركز على توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب الأوحده الصحيح، وهذا بدوره سيساهم في برمجة بصرية المفكرين، لأن الحياة أكبر من تصنيفاتنا لها؛"
- تكوين المنظور المتكامل: بناء السيناريوهات ونجاحها يتوقف بشكل كبير على تكوين المنظور المتكامل للموقف وليس التجزئة أو المنظور الجزئي، وهذا سيحقق واحد من أبرز عناصر التفكير الاستراتيجي ألا وهو (شمولية التفكير) في كيفية تأثير أنواع البيئات على عمل المؤسسة لتشمل متغيرات خارج حدود الصناعة أو المؤسسة ذاتها وهذا سوف يفتح حتما بابا للابتكار.³
- تشجيع التنقيب المستمر: بناء السيناريوهات الفاعلة يستلزم صياغة الافتراضات التي تحاكي معطيات الموقف ومن ثم جمع بيانات خاصة عن تلك الافتراضات وإجراء الاختبار عليها للتأكد من صحتها من عدمه، ثم إعادة الدورة بالتنقيب المستمر عن خيارات أكثر نضجا من خلال البحث والتقصي وإعادة صياغة الافتراضات للوصول في النهاية إلى الخيار الأنسب الذي قد يكون بلوغه مدروسا أو عرضيا:

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الكتب، 2008، ص: 48.

² محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص: 464-465.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 471-472.

- تغيير النماذج الفكرية وقتل الرتابة: يساهم بناء السيناريوهات مساهمة فاعلة في تغيير النماذج الفكرية وبالتالي قتل الرتابة الفكرية، عن طريق تنشيط الحوار في كتابة النص القصصي ومحاورة المعطيات والشخوص وتحدي الافتراضات المصاغة؛
- تحقيق المزاوجة بين العقول الإنسانية وتكنولوجيا المعلومات: يستلزم بناء السيناريوهات المزاوجة بين معطيات العقول الإنسانية وإضافتها الفكرية وبين تكنولوجيا المعلومات وبخاصة نظم دعم القرارات (DSS) والنظم الخبيرة (ES) لتصميم النص القصصي بشكل جذاب وواقعي وتحديد السيناريوهات (التشاؤمية، والمعتدلة والتفاؤلية) بدقة وأكثر وضوح وقبوله. وبالتالي ستكون نتيجة المزاوجة سرعة الاستجابة أو الاندفاع نحو الفرص الذكية؛
- تنضيج صناعة الإستراتيجية: إن كثرة المناقشات والتقاطعات أثناء بناء السيناريوهات تساهم في صناعة إستراتيجية واضحة، وتشمل كل الجوانب والمتغيرات وتحقق السبق في الريادة والإنتاج. وبالتالي فإن ذلك سيساهم في تلبية أحد طموحات التفكير الاستراتيجي المتمثل بتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة والذي يتحقق بالدرجة الأساس من تحقيق التقدم والسبق على المؤسسات.¹

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الحديثة

إن بناء وتنمية منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة، وممارسته، يترتب عليه حتما وضع إستراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المؤسسة وتحقق أهدافها. وتميز التفكير الاستراتيجي بتعدد الاستراتيجيات نتيجة تعدد التصورات والاختيارات والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة. ومن بين الاستراتيجيات الحديثة نذكر:

أولاً: الاستراتيجيات الحديثة (الأساليب غير التقليدية) لإدارة الأزمات

تعني إدارة الأزمة التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها.²

تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الاستراتيجيات (يطلق عليها أحيانا أساليب أو طرق) غير تقليدية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لإدارة الأزمات نورد أهمها فيما يلي:³

- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل، وهذه الفرق إما أن تكون فرق مؤقتة أو تكون فرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتبنيها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ، ويعرف فريق الأزمات على أنه مجموعة من

¹ محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص: 214-215.

² أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات الأسباب والعلاج، القاهرة - مصر، دار الفكر العربي، 2002، ص: 42-43.

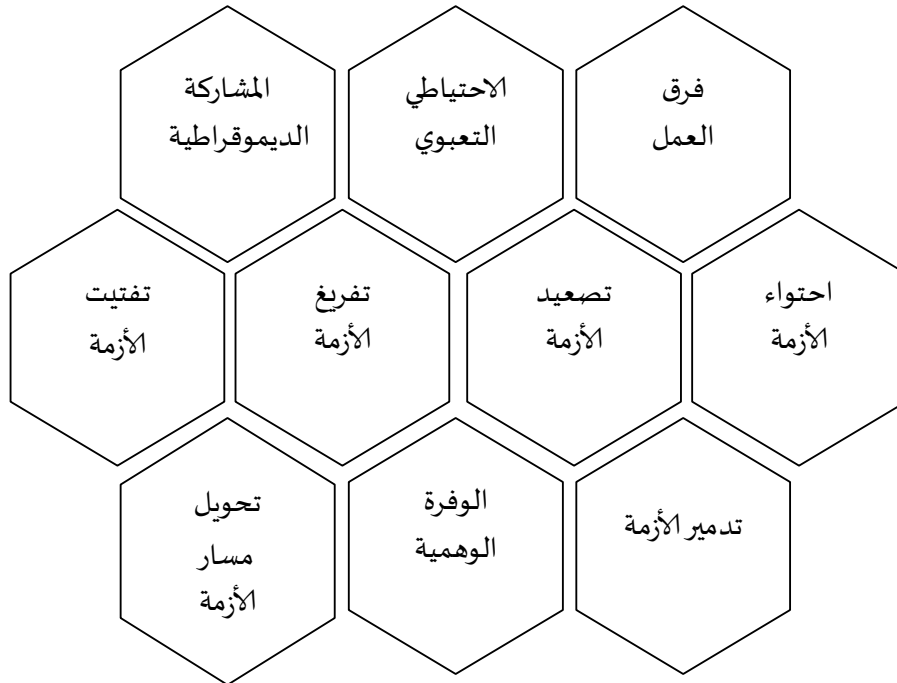
³ لؤي سليم عبد اللطيف، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص: 33 - 38.

الأفراد التي يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمة.

- **طريقة الاحتياطي التعبوي:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، ومن ثم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة. يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المؤسسة والتهديدات التي تواجه هذه المؤسسة.
- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** هذه الطريقة تتطلب التركيز على العنصر البشري ومشاركة الرأي، والإفصاح عن الأزمة وعن مداها وخطورتها وكذا الخطوات و ما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك ومن يسهل القضاء عليها، كما أن لجوء إدارة المؤسسة إلى استشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي إلى تعزيز الثقة في هذه الإدارة وإلى الالتفاف حولها ومؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة.
- **طريقة احتواء الأزمة:** استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى إفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية، ويمكن أيضاً تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المؤسسة وأهداف أصحاب المصالح. و من الأمثلة عن ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات. يركز هذا الأسلوب على محاصرة وتطويق الأزمة وحصرها في إطار محدود.
- **أسلوب تصعيد الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم، وبصفة خاصة عندما تكون هناك تكتلات عند مرحلة تكوين الأزمة. فيكون الهدف من تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر الوصول إلى نقطة تعارض المصالح بين هذه التكتلات، حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر.
- **طريقة تفريغ الأزمة:** وهي انجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث أن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها، إذ لا يمكن لأزمة أن تتغلغل في المؤسسة وتؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية إذا لم يكن اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة.
- **أسلوب تفتيت الأزمة:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة ومع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة): وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب للتعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة وذات الآثار المدمرة، وعندما لا تتوفر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن الأزمة، أو تتوافر هذه البيانات والمعلومات ولكن جميعها تؤكد أنه لا بديل عن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمة.
- طريقة الوفرة الوهمية: تلجأ إدارة المؤسسة إلى استخدام أسلوب الوفرة الوهمية، وخلاصة هذا الأسلوب إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المؤسسة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية ولا داعي للخوف والقلق، وما تقوله المؤسسة بخصوص هذه الوفرة هي مجرد شائعات من أجل إنقاذ المؤسسة من تصاعد هذه الأزمة مع السعي الحثيث لمعالجتها قبل أن تستفحل وإلا ستكون آثارها خطيرة جدا.
- تحويل مسار الأزمة: تستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها هنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

الشكل (07-01): الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات



المصدر: لؤي سليم عبد اللطيف وادي، مرجع سابق، ص: 32

ثانياً: إستراتيجيات التغيير الإستراتيجي

يعرف التغيير الاستراتيجي بأنه تحرك المؤسسة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف تعزيز ميزتها التنافسية وقد يكون هذا التغيير بشكل تدريجي أو جذري أو طارئاً¹.
من الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير²:

• إستراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة، وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورجبتهم بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورية التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير الأمر الذي يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.
- إستراتيجية المشاركة المركزة: هنا درجة إلحاح التغيير تكون عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين. حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية أفراد المؤسسة.
- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم إقناع الأشخاص أو المؤسسة، بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه وخوفهم منه فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

- إستراتيجية أسلوب الإكراه: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً.

ويمكن تمثيل الإستراتيجية السابقة في الشكل التالي:

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي، 2011، ص: 346.

² مروى بوفرح، مريم شارف، التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي تبسة، 2016، ص: 14-15.

الشكل (8-1): إستراتيجية التغيير المتدرج

مرتفعة	إستراتيجية المشاركة الواسعة	إستراتيجية الإكراه
درجة الإلحاح	إستراتيجية المشاركة المركزة	إستراتيجية الإقناع أو التوعية
منخفضة	منخفضة	مرتفعة
	درجة المقاومة	

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 211.

● إستراتيجية التغيير البنوي

يعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:¹

- إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة، فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.
- إستراتيجية الإقناع : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين في المؤسسة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن العاملون يحملون فكرا عقلانيا، ويعمل القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل.
- إستراتيجية الإلزام: تستخدم عندما لا تكون المؤسسة في أزمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير، حيث يوصي بإتباع أسلوب الإكراه بسبب نقص الوقت الكافي لمشاركة واسعة النطاق فيجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.
- الإستراتيجية الديكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المؤسسة على الوقوع في كارثة حقيقية، تكون هذه الإستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المؤسسة. واستخدام القسوة يتم لأجل إحراز نتائج سريعة من اجل البقاء، إلا أنها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين .

¹ مروى بوفرح، مريم شارف، مرجع سابق، ص: 15-17.

ويمكن تمثيل الإستراتيجية السابقة في الشكل التالي:

الشكل (9-1): إستراتيجية التغيير البنيوي

مرتفعة	إستراتيجية البراعة الإدارية	الإستراتيجية الدكتاتورية (القسرية)
	إستراتيجية المشاركة الواسعة	إستراتيجية الإقناع
منخفضة	منخفضة	مرتفعة

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق، ص: 212.

ثالثاً: إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

يقصد بإستراتيجية المحيط الأزرق إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق أو ما لم يكتشف بعد من أصقاع المحيطات الصافية (نقاط السوق النائية) التي لم يصلها من يعكس صفوها. في هذه البقاع غير المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع ناجمة عن المنافسة الدموية.¹

وتمثل المحيطات الحمراء الأسواق المألوفة والمعروفة التي تشبعت بالسلع والخدمات، حيث تطرح الشركات منتجاتها وتزدحم الأسواق بها ويكون الصراع التنافسي على أوجه، حيث تكون تلك الصناعات معلومة ومقبولة، ويرى كيم (Kim, 2015) أن الاستراتيجيات التي تتحدد من خلال مستوى الطلب وتوفر الموارد تسمى المحيط الأحمر والتي تمثل الأماكن الموجودة أصلاً، كما يرى (طالب والبناء، 2012) أن المخطط الإستراتيجي ضمن إستراتيجية المحيط الأحمر يعتمد على منافسة السوق إذ أن المؤسسات تناضل من أجل الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية وتسعى لتنفيذ إستراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة حيث تستخدم إستراتيجيات دفاعية في سوق تنافسي محدود لتحافظ على نفسها في البيئة الدموية. فأغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال (تمييز المنتج، أو تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة)، أما المحيطات الزرقاء فهي تمثل الصناعات التي لم يتم اكتشافها بعد أو مناطق السوق النائية البكر التي لم يصل إليها

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص: 31.

المنافسون ولم تتلوث باللون الأحمر (لون المنافسة الدموية) والتي تشير للمحيط الأحمر، أما المخطط الاستراتيجي للمحيط الأزرق فإنه يعمل على خلق بيئات جديدة لإعادة تعريف المنتجات أو الخدمات حيث تكون طبيعة المنافسة أمرا غير مطروح ويكون السعي للحصول على إستراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في آن واحد، حيث أن خصائص استراتيجيات المحيط الأزرق تكون مشابهة لاستراتيجيات المنقبين من حيث البحث عن أسواق ومنتجات جديدة، ولا أحد ينكر الخطورة التي تعتبرها منظمات الأعمال عند الدخول لأسواق جديدة أو السعي لخلق طلب جديد لذلك فهي تفضل البقاء في المحيط الأحمر لأنها معلومة ومعروفة لدى تلك الشركات حيث يكون هناك عائد على الاستثمار معلوم ومحدد وهذا ما شكل المحيط الأحمر الكبير.¹

الجدول (2-1): الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
ابتكروا فتح سوقا جديدة لا منافسة بها	ادخل في المنافسة في أسواق موجودة
كن خارج المنافسة	تغلب على المنافسين
ارفع قيمة المنتج مع خفض تكلفته (ابتكار القيمة)	المقايضة بالقيمة مقابل التكلفة
انثيء واحصل على طلبات جديدة	استغل الطلب الحالي
مواءمة كافة الأنشطة التشغيلية والوظيفية للشركة سعيا إلى التميز والتكلفة المنخفضة	مواءمة كافة الأنشطة التشغيلية والوظيفية للمؤسسة مع خيارها الاستراتيجي إما التميز أو التكلفة المنخفضة

Source : Jafari Eskandari et a , *Thinking of the blue ocean - strategy beyond the competition* , Asian Journal of Research in Business Economics and Management, (2015). Vol. 5, No. 1, pp. X-X

وقد وضع كيم و مبورقن (Kim & Mabourgne, 2015) مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق بالعناصر التالية:²

- الزيادة: وتمثل زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك، مثل زيادة أماكن البيع، طريقة العرض، زيادة مستوى الجودة، البحث عن تلبية احتياجات الزبائن وبهذه الطريقة تسعى المؤسسة لإيجاد تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق من حيث التركيز على عنصر الزيادة.
- الاستبعاد: يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر على مستويات البيع أو الجودة فمثلا استبعاد بيع منتجات المؤسسة في موقع سوقي واحد أو استبعاد بعض الأفراد العاملين الذين يربكون عمل المؤسسة ويعملون بأجور عالية، كذلك

¹ يوسف مرسي محمد الجوراني، مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص: 14.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 24.

- استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن أن تقلل من تكاليف عملية الإنتاج وبذلك يكون هدف المؤسسة استبعاد ما يمكن استبعاده من عناصر غير ضرورية وليس لها أي تأثير على عمل المؤسسة .
- التقليل: ويتمثل هذا البعد من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من المؤسسات تبالغ بتقديم الخدمة للزبائن والتي ترفع التكاليف دون ربح، حيث تقوم المؤسسة بتقليل حجم استثماراتها بقدر ما تستطيع إلى الحد الأدنى من خلال تقليل الأفكار الغير ضرورية، مثال ذلك تقليل الأفكار أو التطبيقات المضرّة للبيئة وتنمية الأفكار التي تحفز نحو تطبيق أفكار بيئية جديدة مما قد يميز المؤسسة عن منافسيها أمام الزبائن وأصحاب المصلحة.
 - الابتكار: يعد الابتكار من إحدى الصفات المميزة للمؤسسات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فإن المؤسسات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس نام ومتطور.

رابعاً: إستراتيجية الإبداع

- يمكن أن نعرف إستراتيجية الإبداع بأنها: "الاتجاه العام المستقبلي لمؤسسة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتحديات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية".¹
- ويمكن عرض أهم استراتيجيات الإبداع فيما يلي:²
- إستراتيجية الإبداع الهجومية: تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير واستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية أسرع من منافسيها، وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية، إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة.
 - إستراتيجية الإبداع الدفاعية: لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تبوء مركز الريادة بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع وذلك بتتبع خطوات الرواد في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتنتهج المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية التي تفرضها المؤسسات الكبيرة.
 - إستراتيجية التقليد: تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم (تقليده).

خامساً: إستراتيجية التمكين

يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية

¹ رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص:19.

² نفس المرجع أعلاه، ص:20.

في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة وغاياتها.¹

هناك عدة أساليب اقترحها الإداريون لتمكين العاملين أهمها ما يلي:²

- أسلوب القيادة: يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة. وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير أيضا إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية مقارنة مع المؤسسات التقليدية، ويتضمن هذا الأسلوب أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.
- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بـ"تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي أو ما يسمى بتمكين الفريق.
- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في بداية الثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا. إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المؤسسة، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عند يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.
- أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين العاملين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي ألا وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال

¹ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، عمان- الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص: 48.

² عبد المؤمن حليلة، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي محند اولحاج، بوبرة، 2015/2014، ص ص: 25-26.

انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية تحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المؤسسة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى العاملون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء العملاء.

- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، لأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، ومن بين هذه الأسس ما يلي: التعليم، القيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعاً، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات لكي يشعروا بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلومات والدعم والحوافز من الأسس الهامة في تكوين عاملين متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

خلاصة الفصل:

مما سبق نجد أن الفكر الإستراتيجي تطور عبر مراحل متداخلة كل مرحلة تعتبر امتداد لمرحلة سابقة وكل باحث ساهم بشكل أو بآخر في عدة مراحل وكأن الفكر الإستراتيجي بناء متماسك. إن السياق السابق الذكر كان بمثابة التمهيد لظهور مفهوم التفكير الإستراتيجي الذي يقترن ظهوره الفعلي بالباحث منتزيرغ (Mintzberg) الذي منح التفكير الإستراتيجي قيمته كمرحلة هامة في العملية الإستراتيجية. حيث ظهر مترافقا ومتداولا مع ظاهرة المنافسة التي أدت إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسات وما يترتب على ذلك من تعقد القرارات الإستراتيجية، إذ مع بروز العلاقة بين الوضع التنافسي والتفكير اتجه المنظرون لاستخدام مصطلح "التفكير الإستراتيجي".

تعددت التعاريف التي قدمت لمصطلح التفكير الاستراتيجي، إلا أنها في العموم تشير إلى عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء واستدامة ميزتها التنافسية، وهو ما يبرز أهمية التفكير الاستراتيجي. كما نجد أن للتفكير الاستراتيجي أنماط عديدة منها ما يتعلق بتعدد المواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الإستراتيجيون وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، إضافة إلى أنماط أخرى تعد داعمة للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن اعتبارها في نفس الوقت خصائص له، وتعد كل من الرؤية، الإبداع، التفكير النظمي، التعلم التنظيمي و اليقظة الإستراتيجية الركائز التي يجب تهيئتها وتعزيزها لتطبيق التفكير الاستراتيجي وتلك الركائز هي ذاتها الكوابح التي تعيق تطبيقه إذا ما تم إهمالها وتجاهلها. إلى جانب أهمية تحلي الأفراد ذوو التفكير الاستراتيجي بالقدرة على بناء الغايات، والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، والقدرة على الاستشعار البيئي، وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، وامتلاكهم مهارة الاختيار الاستراتيجي، وتحديد الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جاء التفكير الإستراتيجي لسد الفجوة التي أحدثها التخطيط الإستراتيجي، فجاء كمرحلة تسبق التخطيط الإستراتيجي، في شكل مهارة عالية في توليد استراتيجيات حديثة. فالإدارة الإستراتيجية هي الميدان التطبيقي للتفكير الاستراتيجي، حيث تتخذ الإدارة العليا القرارات الرئيسة المؤثرة على مستقبلها، وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها، في ظل بيئتها المتغيرة، كما تركز على تحليل المشكلات، وتحديد الفرص، التي تواجهها وتواجه الأفراد العاملين بها. والتخطيط الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وهي عملية منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وكيفية تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني: دور التفكير الاستراتيجي
في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وإن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك. وحتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها إبقاء ذلك النجاح، ووجدت أن تبني استراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول إلى مزايا تنافسية في أطر زمنية مختلفة من خلال البحث على مؤشرات التفوق التنافسي المتميز والعمل على استمراريته.

ويعد تطور الفكر الإستراتيجي من بين أهم المفاهيم المعاصرة في توجيه سياسات المؤسسة وأنشطتها، حيث تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وفي حدود ضوابط تفرضها البيئة التنافسية. كما أن التفكير الاستراتيجي يتمحور في جوهره على فكرة أن الأداء المتميز يتطلب امتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها مقارنة بالمنافسين، وفي هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن إدارة المؤسسة يجب أن تكون واعية وعلى فهم كامل بالمزايا الحالية، وجوانب الخلل المرتبطة بأعمالها وكذلك ما هي المجالات أو المزايا التي قد يستطيع المنافسون تقليدها أو نقلها، وتلك التي لا يستطيعون تقليدها أيضا.

ولمعالجة هذا المفهوم والإطلاع أكثر، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مساهمة مرتكزات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

تمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذي تفتح أمامهم أسواق الدول جميعاً. وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعتمد المؤسسات المعاصرة إلى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدى كفاءة وفعالية توظيفه في عمليات المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جلياً في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات وبروز ما يسمى بالعمولة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

أولاً: تعريف التنافسية

هناك عدة تعاريف تناولت بالتحليل تحديد المقصود بالتنافسية المؤسسة والتي ارتكزت حول قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية¹، وسندعرض فيما يلي بعض التعاريف:

تعريف (Enright, M.I) للتنافسية على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.²

ويعرفها (Jean Charles Mathe) على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة و ملائمة. كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات، أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها.³

التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف: من ربحية، استقرار، توسع، ابتكار، تجديد.⁴

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العمولة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية، 2011، ص: 20.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 21.

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية- مصر، المكتب العربي الحديث، 1999، ص: 51.

⁴ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الإسكندرية- مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص: 11.

و يمكن تعريف التنافسية بأنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكثر اتساعاً من الأسواق التي تهتم بها"¹.

تفاقت حدة التنافسية كأسلوب حياة للمؤسسات بل والدول والتجمعات الإقليمية باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:²

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية؛
- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين؛
- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء؛
- ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم ركائز للمؤسسات المعاصرة في عملياتها التنافسية؛
- أهمية الانطلاق في كل عمليات المؤسسة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز علمهم وسبقهم إلى العملاء.

ثانياً: أسباب التنافسية

- تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركناً أساسياً في نظام الأعمال الجديد والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب:³
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؛
 - وفرة المعلومات عن أسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
 - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وشبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة- مصر، دار غريب للنشر، 2001، ص: 101.

² محمد محمود مصطفى، استراتيجيات علم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012، ص: 125.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 126.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم أصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثالثاً: أسس ومبادئ التنافسية الفعالة

تتمثل أسس ومبادئ التنافسية الفعالة في:¹

- أن المستقبل ليس امتداد ألياً للماضي، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل؛
- أن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى الخلف وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنازل على أجزاء من السوق القائمة؛
- أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المؤسسة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جهات التنافس. فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والكفاء للأسواق وإرضاء العملاء؛
- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمؤسسة كلها وليس فقط القطاعات المهمة بالتسويق. إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المؤسسة جميعاً؛
- أن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار المؤسسة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين؛
- أن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعني أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد؛
- يعتبر الوقت هو العالم الحاسم في كسب معركة التنافسية، بالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين
- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص وتهديدات، وتقدير الموقف النسبي للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها

¹ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، دار الراية، 2014، ص ص: 240-241.

المباشرين وغير المباشرين، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المؤسسة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين

- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن.

رابعاً: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى صنفين هما:¹

- **التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة
 - **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافياً وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يعتبر اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.
 - **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأبعاد الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية النفقات العامة نفقات البحث و التطوير، و المصاريف المالية..... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف و النفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.
- **التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية
 - **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب أن لا تتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
 - **القدرة التنافسية:** بين استطلاع الرأي في الدراسات الحديثة أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه

¹ هجيرة شيخ، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، 2017، ص ص: 207-208.

لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

خامسا: مميزات ونتائج التنافسية

للتنافسية عدة مميزات ونتائج نذكر منها:¹

● مميزات للتنافسية:

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.

● نتائج التنافسية:

- تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين المركز التنافسي لها؛
- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وانخفاض فترة استرداد رأس المال.

سادسا: مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق:²

- **الربحية:** تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها الحالية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها مؤشر توبين (TM TOBIN Sq) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير والبراءات التي تتحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن تم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

¹ بالمحي أحمد، الميزة التنافسية والإستراتيجية البنكية دراسة حالة البنوك الجزائرية - سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص بنوك وأعمال، جامعة دكتور الطاهر مولاي سعيدة، 2016، ص: 10.

² بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012، ص: 74-75.

- تكلفة الصنع: تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.
 - الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة.
 - الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية
- زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي بينتها دراسات عدة مؤسسات:
- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج؛
 - ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى اليد العاملة ورأس المال كوفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،...؛
 - يمكن للمؤسسة أن تحسن أدائها عن طريق التقليد والإبداع وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلد؛
 - يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية في وضع هش تجاه منافسة مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر خصا؛

- من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة نعني دورا محدودا للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير؛
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتأهيل وإعادة النظر إلى العامل كشريك وليس كعامل من عوامل الإنتاج.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المؤسسات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول¹.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

تعريف (M.Porter): تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

تعريف (علي السلي): القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.³

تعريف (نبيل مرسي خليل): تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.⁴

تعريف (Heizer & Render) : الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة، تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.⁵

¹ عز الدين علي سويبي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان -الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص:70.

² M. Porter, *Avantage concurrentiel des Nations*, Inter Edition, 1993, p 48.

³ علي السلي، مرجع سابق، ص104.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية، 1998، ص37.

⁵ هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2015، ص:485.

تعريف (طلعت أسعد عبد المجيد): الميزة التنافسية هي إمكانية تكوين عامل يسمح للمؤسسة أن تميز به منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين لتحقيق أهدافها.¹

ويرى (Fohay) أن الميزة التنافسية هي أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسها في أنظارتها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.²

تعريف (macmillan et tompeo): الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.³

من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة بأنها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تقديم قيمة للزبائن، مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية والتفوق على المنافسين.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي:⁴

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً؛
- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص التي تتميز بها من أهمها:⁵

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات التنافسية تتميز بنسبة المقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

¹ طلعت أسعد عبد المجيد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة- مصر، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2002، ص: 190.

² حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار وائل، 2005، ص: 137.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، عمان- الأردن، دار اليازوري، 2008، ص 192.

⁴ معي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر، 2012، ص: 80.

⁵ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيعي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، دار وائل للنشر، 2009، ص: 309.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، ومدخل الموارد والكفاءات:

● التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المؤسسة وصنف « M. Porter » استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع المشجعة على تطبيقها جود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر.

- إستراتيجية التميز والاختلاف: من خلال تقديم تشكيلات وخدمات ممتازة للمنتج، الريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة وبتزايد نجاحها بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين (العملاء)، بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج.

● الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

● مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع: المواد الأولية، المعدات الإنتاج، الموارد المالية.¹

- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

✓ الجودة: تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك، وعلى اعتبار تواجد المؤسسة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة والاستحواذ على حصص سوقية بالاعتماد على الجودة من خلال مقدرة المنتج

¹ أمينة مسالك، سلى رزق الله، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة، مارس 2017، ص ص: 310-311.

أو الخدمة على تلبية متطلبات و توقعات المستهلك كما قد تزيد من توقعاته و تستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضاغطة للحيازة على مزايا تنافسية و دخول الأسواق الدولية و كسب ثقة المتعاملين؛

✓ **الزمن:** يعتبر الوقت في إدارة الإنتاج أو الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية على اعتبار أن الوصول إلى الزبون أسرع من المنافس يمثل ميزة تنافسية وتتحدد هذه الأخيرة على أساس الوقت بتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق و ذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج أو زمن دورة الزبون؛

✓ **معرفة كيفية العمل:** تعبر عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسة للمؤسسة؛

✓ **التكنولوجيا:** حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية و تقديم القيمة للزبون، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا و تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد آثارها؛

✓ **المعلومات:** تفرض البيئة التنافسية على المؤسسة أن تكون يقظة على الدوام، وفي هذا السياق تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس ورصد تحركاته و تغيرات الأسواق، كما يمكنها اكتشاف منتج جديد و تطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس كما أنها أسلوبا لتجميع المستخدمين و الوصول إلى الأهداف المشتركة بعد تحليل المعلومات بنوعها- الداخلية و الخارجية - لاتخاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب؛

✓ **الإبداع:** يهدف التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافس تستند إلى الإبداع والذي يتضمن الإتيان بالجديد و لقد تزايد اهتمام مؤسسات الأعمال به والتركيز عليه بمختلف صوره (الابتكار التنظيمي، التكنولوجي والتسويقي) باعتباره مصدرا منشئا و متجددا و مطورا للميزة التنافسية فهو الضامن الرئيسي لاستمرار و تقوية تنافسية المؤسسة؛

• **الكفاءات:** باعتبارها من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية و صعبة التقليد من طرف المنافس فهي تصنف إلى:

- **كفاءات فردية:** والتي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة فيإمكان المنظمة الحيازة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و تكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مرد ودية أكبر؛

- **كفاءات جماعية (محورية):** باعتبارها أساس بقاء المؤسسة أو انسحابها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تضافر و تداخل العديد من أنشطة المؤسسة و تسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة تهدف إلى خلق القيمة و المنفعة الأساسية المباشرة للزبون وبالتالي تحقيق

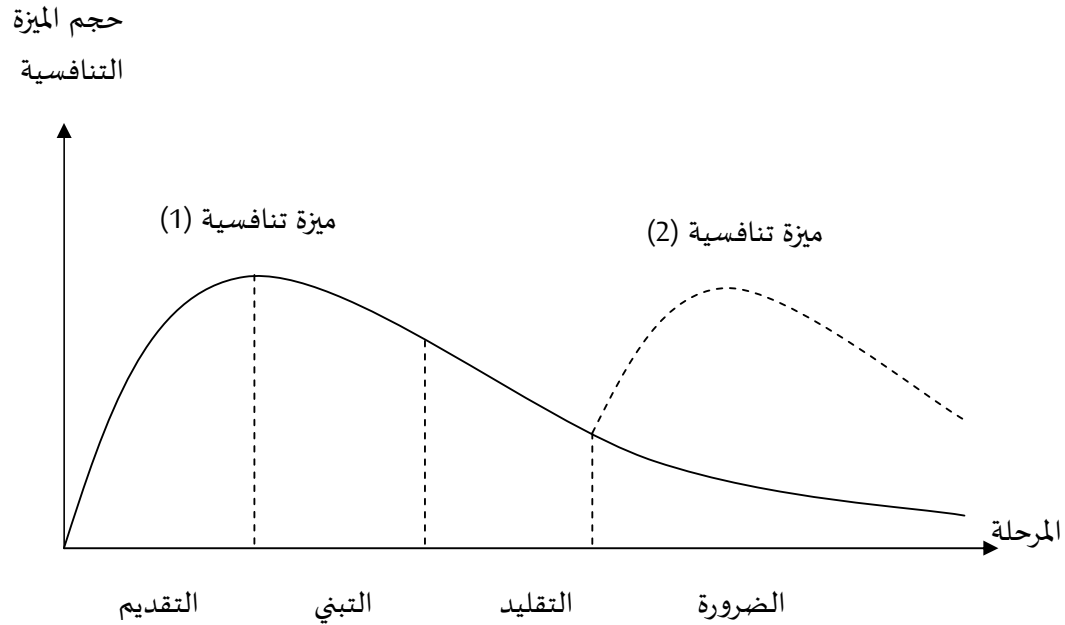
مركز القيادة و الريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال مما يجعل المنظمة تلتزم بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها.¹

رابعاً: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والمتغيرين هما:²

- حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات والشكل الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية

الشكل (1-11): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 86.

- مرحلة التقديم: تعد أطول مرحلة بالنسبة إلى المؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، ولكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي، المالي،... إلخ.
- مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
- مرحلة التقليد: تراجع الميزة التنافسية وتوجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لأن المنافسين قاموا بتقليدها والتي ترجع أسبقيتها عليها.
- مرحلة الضرورة: تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية أو تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أساس يختلف تماماً عن أساس الميزة المالية.

¹ صباغ رفيقة، لزرق محمد، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر بواذكس، العدد 7، جامعة مستغانم، مارس 2017.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 100-101.

- نطاق التنافس (السوق المستهدف): يتناول درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية حقيقية وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن القول أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية وهي:
 - نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - النطاق الرأسي: يعبر عن مدة أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
 - نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو إلى خبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

خامسا: أبعاد الميزة التنافسية

اتفق العديد من المؤلفين والباحثين على أن أهم أبعاد الميزة التنافسية التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة والإبداع:

- التكلفة: يجب على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.¹
- التسليم: ونعني به توفير الإنتاج أو الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والتهيئة والإعداد للتسليم في وقت محدد وبشكل سريع.
- المرونة: أي تكيف الطلب والقدرة على الاستجابة من خلال الايصائية (Customization) ومرونة الحجم (Volume Flexibility).

¹ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: 72.

- الإبداع: هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضاً من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة التنافسية.¹

سادساً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

- تحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها وإعدادها، إضافة إلى درجة التطوير الذي تعرفه هذه الميزة:²
- مصدر الميزة التنافسية: عندما تحوز المؤسسة على عدة مصادر للميزة التنافسية فإنها يصعب عندئذ تقليدها والتغلب عليها، وتبقى المؤسسة بفضل تلك الميزات تتمتع بقدرتها تنافسية عالية، على عكس الحال التي تكون فيها تلك الميزة مبنية على عدد محدود من المصادر، وأكثر من ذلك عندما تكون تلك المصادر من النوع الذي يمكن التغلب عليه، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة التي تتمتع بميزة الحصول على مواد أولية بسعر أقل من بقية المنافسين. هذه الميزة تكون غير قابلة للاستمرار لأن المنافسين الآخرين بإمكانهم تحقيق نفس الميزة بربط علاقات جيدة من الموردين، إضافة إلى كون إنتاج تلك المواد قد يتوسع بظهور منتج أو منتجات بديلة. باعتبار أن العديد من المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة عرضة للتقليد والتغير، فإنه يتعين على المؤسسة التي ترغب في الحفاظ على قدراتها التنافسية أن تسعى إلى تطوير تلك المزايا وإيجاد مزايا تنافسية جديدة.
 - المزايا التنافسية من المرتبة المنخفضة: هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير المواد الخام بتكلفة منخفضة. وهي عبارة عن عناصر يمكن لأي مؤسسة توفيرها.
 - المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة: إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة، وبناء سمعة طيبة عن المؤسسات من خلال ربط علاقات وطيدة هي عناصر لا يمكن أية مؤسسة تحقيقها، إذ يجب توفر المؤسسة على إطارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة، وهي عوامل تسمح للمؤسسة باكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية والاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة.

سابعاً: جذور الميزة التنافسية

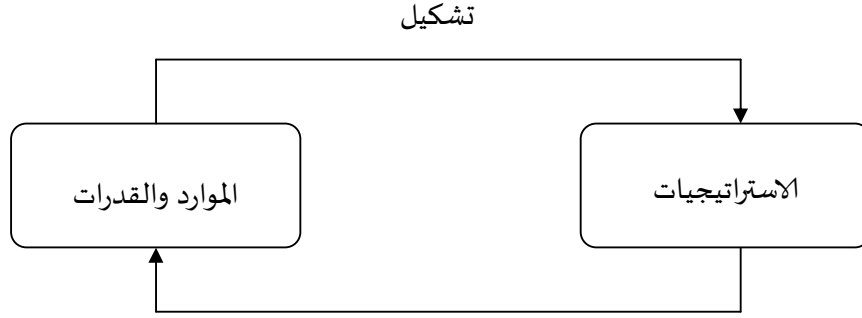
- إن الهدف من الإستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية، وإن تحقيق هذا الهدف يتطلب جهداً ذو شقين: أن المؤسسة تحتاج إلى أن تتبع استراتيجيات مبنية على مواردها الموجودة فعلاً وعلى قدراتها وكذلك تحتاج إلى استراتيجيات هدفها بناء موارد وقدرات إضافية وهذا يعني تطوير خبرات وكفاءات جديدة وهو بدوره يقوي الموقف التنافسي للمؤسسة على الأمد الطويل.³

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان- الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص: 50.

² أحمد زغدار، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص: 36-37.

³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية - نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص: 202-203.

الشكل (2-11): العلاقة بين الاستراتيجيات والموارد والقدرات

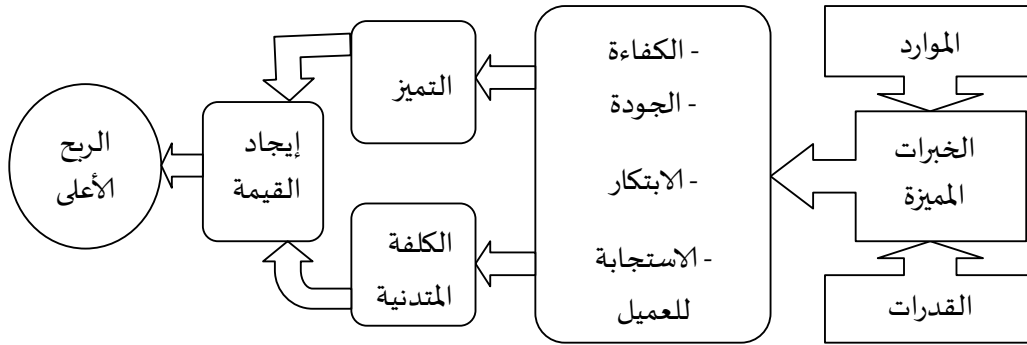


بناء

المصدر: فاضل حمد القيسي، مرجع سابق، ص: 203.

تساهم الموارد والقدرات في تكوين الخبرات المتميزة للمؤسسة، والتي تعتبرها هذه الأخيرة بمثابة القوة المتفردة التي تهيئ الفرصة لإنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة، والاستجابة للعملاء وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية، وتكون الخبرات المتميزة للمؤسسة في أقوى حالاتها عندما يتوفر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المتفردة على إدارة تلك الموارد¹. وهذا ما يمكن توضيحه أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-11): جذور الميزة التنافسية



المصدر: فاضل حمد القيسي، مرجع سابق، ص: 201

¹ هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2009، ص: 35.

المبحث الثاني: مساهمة مرتكزات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية
إن التفكير الاستراتيجي مكون معرفي يرتبط ويتبادل التأثير مع الإدراك والتعلم والذكاء واليقظة الإستراتيجية وما ينتج عنها من خيال وهدس وتصور استراتيجي. فضلا عن الحاجة إلى تصورات إستراتيجية باعتبارها معطيات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع ما تخزنه الذاكرة بعيدة الأمد من خبرات وقدرات لخلق الإبداع والتمثيل لسيناريوهات تكون أكثر انسجاما مع حالة تنوع المواقف الإستراتيجية التي تواجه ذلك العقل.¹

المطلب الأول: مساهمة الرؤية، اليقظة الإستراتيجية والتفكير النظمي في تحقيق الميزة التنافسية
يتعلق التفكير الاستراتيجي بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها إضافة إلى التحلي باليقظة الإستراتيجية التي توفر مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبيه بالأخطار وتحسين تنافسية المؤسسة.

أولا: المدخل المستقبلي (الرؤية المستقبلية)

تعتبر الرؤية عن موقف أو أسلوب تفكير أو بحث بطريقة أشمل والاستعداد لاحتمالات أكثر، إذ أن نمط التفكير بشكل المستقبل مبني على الرؤى التي غالبا ما تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل، لأنها تثير انطباعات ذهنية توجي بتوجه مستقبلي، وتعتمد الرؤية على دراسة القابليات ومن ثم احتمالات تحقيقها إذ غالبا ما تبدأ المشاريع المستقبلية بالتفكير بالقابلية وليس بالاحتمالية.²
تحتوي الرؤية الإستراتيجية على مكونين أساسيين هما:³

• الإيديولوجية الجوهرية:

تحدد الإيديولوجية الجوهرية المزايا الثابتة للمؤسسة، وتساهم في بناء المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية أكثر من معطيات المنتج والسوق والتكنولوجيا والقيادة، إذ أن الإيديولوجية الجوهرية تعد مصدرا للإرشاد والإلهام، وتحقق التماسك للمؤسسة، ويمكن أن تكتشف الإيديولوجية الجوهرية بالنظر داخل المؤسسة، إذ أنها تتصف بالأصالة ولا يمكن تزييفها. وينبغي أن يكون دورها ذو معنى والهام للأفراد داخل المؤسسة وليس شيئا مثيرا لمن هم خارجها، وتتكون الإيديولوجية الجوهرية للمؤسسة من جزأين هما:

- القيم الجوهرية: وهي عبارة عن نظام من المبادئ والمعتقدات.
- الهدف الجوهري: ويشير إلى السبب الأساسي من وجود المؤسسة وهو ليس كما يعتقد البعض جمع المال، إذ أن الهدف يتمثل فيما تقدمه المؤسسة للناس لا ما تحصل عليه من مكاسب.

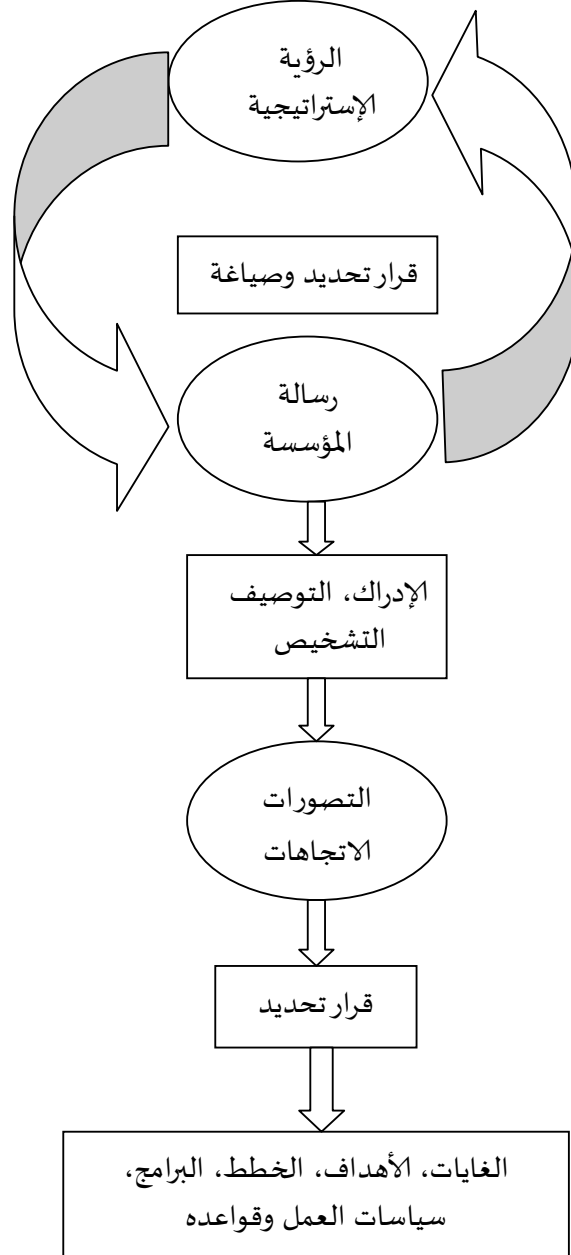
¹ مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الاستراتيجي، ص: 34

² محمد حسين العساوي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة- مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، عمان- الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2002، ص225.

³ محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري، مرجع سابق، ص: 26-27.

- الإلهام أو التصور للمستقبل:
وهو العنصر الثاني للرؤية الإستراتيجية ويتألف من جزأين هما:
 - تحديد هدف قوي وجريء على مدى 10-30 سنة
 - وصف حي لما ينبغي عمله لتحقيق هذا الهدف، ويوجد فرق بين وجود هدف، والالتزام بتحقيقه، إذ يحتاج هذا إلى بذل جهود كبيرة والاعتماد على روح الفريق.

الشكل (4-11): الرؤية الإستراتيجية



المصدر: نهال شفيق العشي، مرجع سابق، ص: 46.

لا بد أن تعطي الرؤية صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المؤسسة (القيم والأنظمة والعاملون والقيادة والهيكـل التنظيمي) وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكاءهم، فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المؤسسة الوجهة الصحيحة، وكل مدير يدعى امتلاكه كفاءة في الإدارة ينبغي عليه أن يكون قادراً على ذكر رؤيته بوضوح. وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد مستعداً للدفاع عن رؤيته، وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها.¹

وفي هذا السياق يشير كوتلر (Kotler) إلى أن الرؤية الإستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:²

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
- المرنة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.
- الجاذبية: تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

ويبرز دور الرؤية كركيزة من ركائز التفكير الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال:³

- رسم خارطة طريق للعاملين، لكي يتبعوها حيث تمكّنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم المنظمة في تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهماً مبكراً للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات المؤسسة استعداداً للمرحلة القادمة.
- اعتماد القادة لرؤاهم في تحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاءها.
- تقديم رؤية ناجحة ممكن أن يساهم في قيادة المؤسسة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل.
- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال، وبالتالي فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المؤسسة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية تبسط آلاف القرارات التفصيلية وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وتبعد المؤسسة عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.

¹ نهال شفيق العشي، مرجع سابق، ص: 47

² وائل محمد صبحي إدريس وهاجر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، عمان-الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص: 76.

³ نهال شفيق العشي، مرجع أعلاه، ص: 45-46.

- تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المؤسسة وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المؤسسة وطموحها.

ثانياً: اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية

يرى مارتيني و ريبلت (Martinet et Ribault) أن اليقظة الإستراتيجية تعد المفهوم العام والشامل وتضم أربعة أنواع رئيسية متعلقة بالبيئة الخارجية وتختلف فيما بينها من حيث الأهداف ومجال التطبيق والغايات والتي تخدم جميعها الإستراتيجية العامة للمؤسسة.¹ وتتمثل هذه الأنواع في:²

- اليقظة التكنولوجية: يعتبر (Francois Jakobia) من أبرز الكتاب في مجال اليقظة التكنولوجية، والذي عرفها على أنها تتمثل في عمليتي ملاحظة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية والعلمية الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص في محيط المؤسسة والاستفادة منها، والتهديدات والعمل على تحديدها.
- اليقظة التنافسية: تهتم بالمنافسين الحاليين والمرقبين للمؤسسة، وتقوم على متابعة استراتيجياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم الحالية والجديد وتطوراتهم المالية وسياساتهم في مجال الإنتاج والتوظيف وزبائنهم وأسواقهم وشركائهم وتحالفاتهم وكل ما يتعلق بمحيط المنافسين.
- اليقظة التجارية: وهذا النوع من اليقظة يهتم بجهة الزبائن- أي الأسواق- من حيث الاهتمام بتطوير احتياجاتهم على المدى الطويل، وبتطوير العلاقة بينهم وبين المؤسسة. ومن جهة أخرى تهتم اليقظة التجارية بالموردين، وذلك بتتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، وتطور العلاقة بينهم وبين المؤسسة.
- اليقظة البيئية: وتعرف أيضا باليقظة الشاملة، وتضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي وتسعى إلى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في الميادين السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والطبيعية والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة.

تلعب اليقظة الإستراتيجية دوراً متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف:³

- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، واكتشاف فرص في السوق.
- المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في إطار النشاط.
- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

¹ مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، مارس 2017، ص: 197.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 198.

³ محاط أميرة، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص: 13-14.

نلاحظ أن نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين: الإنذار، و المتابعة، الأول ينبه المسئولين للظواهر الجديدة أو البارزة. والثاني يسمح بتتبع التطورات.

تلعب اليقظة دورا فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، والتجارية، التكنولوجية المستعملة، أسعارهم،... الخ، وكل ما يؤثر على المؤسسة وبذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع بيئتها إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الاستراتيجي، فحسب ما سبق فإن اليقظة تسمح برصد ومراقبة محيطها، وهي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها وتكيفها مع التغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها. ونستطيع القول أن لليقظة التنافسية دورا بالغ الأهمية في استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعدها توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، وتستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في المؤسسة، بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.¹

ويكمن توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية أكثر تفصيلا في النقاط التالية:²

- تختلف درجة عملية ترقب ورصد المعلومات حسب المنافسين، ذلك أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية تختلف باختلاف درجة المنافسة وحدتها، وطبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فكلما تعقد نشاطها وتوسع، تطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على التقارير، والنتائج التي يزودها بها القائمون على عملية اليقظة.
- المؤسسة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية التي تزودها بها اليقظة التنافسية، والتي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، خاصة ما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة وهذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التميز والانفراد لمواجهة المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية.
- تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والطارئة التي تظهر في بيئتها. أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، السيطرة

¹ بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2010، ص: 11-10.

² علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص: 132-134.

- على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
- تمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقاً من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة وتمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.
 - تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، العلمي والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
 - تمد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكّنهم بذلك من تقديم منتجات، أو تشكيلة من المنتجات المتميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق، وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
 - توفر للمؤسسة معارف فنية، وعملية تمكّنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة، بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسينه، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب في الوقت المناسب.
 - تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقاً لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها، ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنهم، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم.
 - تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية، تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، الدخول في معارك شهرية، إدخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء.
 - تساعد المؤسسة على التمرکز والتوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافس جديد إلى السوق يعني إدخال إمكانيات، قدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على الأرباح، الحصة السوقية، الأسعار والتكاليف، ويجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ردود أفعال المؤسسات المنافسة، زيادة وتقوية حواجز الدخول والبحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرز فيها جوانب التميز لديها.
 - توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعد على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.

- تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، تقييم مدى التحكم فيها، بحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به، يجعله أكثر جاذبية وإتباع أساليب معينة بتخفيض التكلفة، تحقيق الأرباح، اكتساب نصيب معتبر من السوق والحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة.
- تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بتفعيل قدرتها على إنشاء القيمة لزيائتها بكفاءة، ليونة وديناميكية من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير في إنشاء هذه القيمة بالخدمات التي يحققها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية والحيازية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان، الزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة.
- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات جاهدة لبلوغه، حيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي. فالمؤسسة التي تملك الحصصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.
- توفير المعلومات التي تعد موردا استراتيجيا في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة فتساعدها على تخفيض تكلفة العمل الإداري بنسبة عالية وتعزيز مقومات المنافسة، فيتحسن بذلك الأداء التنافسي. الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية بدعم العلامة التجارية، التي لها دور أساسي وحيوي في زيادة المبيعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فتكسيها الريادة في قطاع نشاطها وتزيد من حصتها السوقية.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، زيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة.

ثالثا: التفكير النظامي

يشير تفكير النظم إلى امتلاك الأفراد قدرة النظر إلى الأمور على مستوى المؤسسة ككل وليس على أساس القسم الذي يعملون فيه فقط، وسيؤدي ذلك إلى إيمان الأفراد بان التقدم الذي يحصل في أي جزء داخل المؤسسة سينتج عنه تحسين العلاقات في الأقسام الأخرى، ويحصل ذلك عن طريق التفكير ورؤية العلاقات المتداخلة على أنها سلسلة خطية للتأثير السببي، وهذا يدعو للنظر إلى ما وراء الأعراض وتصور التفاعلات غير المرئية التي تحصل بين أجزاء النظام للوصول إلى جذور الأسباب الحقيقية للمشكلات¹.

¹ خالد بني حمدان وآخرون، اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، عمان، 2013، ص: 83.

ويتميز التفكير النظري بالخصائص التالية:¹

- التفكير بلغة العلاقات: يقوم التفكير النظري على تعريف النظام وتحديد الأهداف تحديدا دقيقا، والتعرف على شكل وطبيعة العلاقات بين كافة مكونات النظام والفاعلين الرئيسيين فيه، وهو الأمر الذي يمكن من خلاله ملاحظة علاقات اعتماد متبادل بين المكونات الداخلية للنظام وبعضها وبين هذه المكونات والبيئة الخارجية المحيطة بالنظام وهي علاقات متداخلة ومتشابكة. وهذا الاعتماد المتبادل يمكن النظام من المحافظة على قدرته على البقاء، وهو ما يتطلب أيضا أن تحتفظ المتغيرات الرئيسية في النظام بقدر من التوازن في علاقاتها مع بعضها، حيث إنه قد يشكل أي تغير في طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات خطرا على بقاء النظام. ومن ثم ينتقل التفكير النظري إلى التركيز على العلاقات بدلاً من التركيز على الأشياء.
- التفكير التصوري: اتسمت النظريات العلمية التقليدية بأن الأشياء تحتاج إلى القياس والوزن، ولكن العلاقات لا تقاس ولا توزن، بل تحتاج إلى تصور. لذا يتسم التفكير النظري أيضا بالانتقال من القياس إلى التخطيط (التصور).
- التفكير السياقي: يركز التفكير النظري على الاهتمام بالأبعاد الداخلية للنظام، ويتجاوز ذلك الاهتمام إلى العناية بتفاعلات مكونات النظام مع بيئته الخارجية ومع الأنظمة الأخرى المحيطة. ويطلق على العلاقات بين النظام وبيئته مصطلح "السياق". ويتضمن السياق فكرة الشبكة، وهو الأكثر ملائمة لوصف التفكير النظري في مجمله.
- التفكير الاحتمالي: توجد كافة النظم في إطار زمني معين، وتتعرض للتغير نتيجة تغير بيئتي النظام الداخلية والخارجية وتغير طبيعة العلاقات بينهما. ومعظم هذه التغيرات يمكن التنبؤ بها، ولكن في حالات النظم الأكثر تعقيدا توجد صعوبات كثيرة في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، حيث تتأثر احتمالات التغير بالأحداث السابقة وأيضا بالأحداث المستقبلية. وقد تم وضع عدة تقنيات كمية للاستدلال على أنماط التغير المستقبلية في تلك النظم. ومن خلالها يمكن التنبؤ أيضا بالاحتياجات المستقبلية من الموارد وغيرها أو بالإطار الزمني للتغير. وقد تم بناء الكثير من النماذج الرياضية وأساليب الاستدلال الإحصائي وغيرها للتعرف على سيناريوهات المستقبل.
- التفكير التقريبي: بما أن كل الظواهر الطبيعية متصلة ببعضها، ويحتاج فهم وتفسير أي منها إلى فهم كافة الظواهر الأخرى، وهو أمر شديد الصعوبة، إلا أن ما يجعل تحويل التفكير النظري الشبكي، إلى نظرية علمية أمرا ممكنا هو وجود "المعرفة التقريبية". حيث يمكن تكوين فهم تقريبي للطبيعة، من خلال اختيار الظواهر الأكثر أهمية وتأثيرا. وبالتالي يمكن، وإهمال الظواهر الأخرى الأقل تأثيرا. وبالتالي يمكن فهم الطبيعة فهما تقريبا.

¹ سحر صبري، نعمة زهران، التفكير النظري في الدراسات المستقبلية "من التحليل إلى التعقيد والتركيب و النمذجة"، مصر، مكتبة الإسكندرية وحدة الدراسات المستقبلية، 2012، ص ص: 25-27.

و تكمن أهمية التفكير النظمي في الإدارة كونه يركز اهتمامات الإدارات المختلفة والأبحاث النظرية والتطبيقية على دراسة التفاعل والتكامل مع الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة وعلاقتها مع البيئة المحيطة لضمان التواصل واستمرار تبادل المعرفة والمنتجات والخدمات التي تحقق التطور للمؤسسة.¹

على المؤسسات بشكل عام أن تعمل جاهدة للاستفادة من تطوير تفكير النظم لدى موظفيها نظرا لان ذلك سيساعدها في تسريع تحقيق التكامل في جميع أرجاء المؤسسة، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويمكن لتفكير النظم أن يحقق منافع عديدة لكل من: العمليات، المساهمين، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والمعلومات كالتالي:²

- **العمليات:** عن طريق تطبيق ما يسمى بتخطيط تدقيق القيمة، وهي تعتبر أداة لتعزيز نظم التفكير تمكننا من معرفة المشاكل التي تواجه النظام ككل وبمجرد تحديدها يمكن تنفيذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، فالأشخاص الذين يمتلكون تفكير النظم يفكرون باستمرار بأداء النظام ككل ويعملون جاهدين لتحسين هذا النظام دوما.
- **المساهمون:** إن تفكير النظم يؤدي إلى تحقيق المنافع للمساهمين من خلال تقديم أفضل المنتجات وتحسين الخدمة للعملاء عن طريق تحفيز الموظفين وتحقيق رضا النمو وزيادة الخبرات، بالتالي فإن المساهمين سيحققون العوائد من خلال زيادة الأرباح التي تحققت بسبب كفاءة العمليات في النظام ككل. ونظرا للنظرة الشمولية فالفوائد قد تتحقق للمجتمع أيضا من خلال خفض التلوث والضوضاء وتقديم التبرعات وزيادة الأعمال التطوعية التي تخدم المجتمع.
- **التكنولوجيا:** إن تفكير النظم يؤدي إلى الإسراع في تطوير التكنولوجيا من قبل المؤسسة، نظرا للنظرة الشمولية التي يتصف بها من يمتلك هذا النمط من التفكير حيث أنه سيكون على فهم أفضل لاحتياجات المتخصصين الوظيفية في عمليات الإنتاج وما هي الآلات التي من الممكن أن تساعد في عملية تكامل النظم، وما هي المواد الخام التي لا تضر بالبيئة، المواد القابلة للتدوير...كل هذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في الحصول على موافقة المهتمين بالقضايا البيئية.
- **الهيكل التنظيمي:** تفكير النظم يمكن المفكرين من إعداد الأشكال التنظيمية لتعزيز التواصل والتعلم عبر الحدود الوظيفية، كما أنه يتيح إمكانية إعداد نظام مكافآت لتعزيز تفكير النظم.
- **المعلومات:** يمكن لتفكير النظم أن يؤثر أيضا على كيفية مشاركة المعلومات عبر المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة تبادل المعلومات على نطاق أوسع، فالمفكرين بهذا النمط سيكون لديهم خطط لإنشاء المعرفة الفعالة وأدوات مشاركة المعلومات مع العاملين بهدف التحسين المستمر.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016، ص: 59.

² ندى عمر عبد الله أبو عيادة، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2016، ص: 27.

ويقدم التفكير النظمي للأنظمة كيفية تحليل وفهم التحديات والمهددات، والإشراف والترتيبات التنظيمية وتوزيع المصادر، وإعطاء الخدمات، وتسييل الضوء على المخرجات والأحداث، كما يعتبر مرجعا أساسيا للنظام ويمنحه مميزات عديدة، أوضحها (شاهين، 2014) عندما بين الاختلاف بين التفكير النظمي والتفكير العادي في الأنظمة كما هو موضح في الجدول الآتي¹:

الجدول(II-1): الفرق بين التفكير العادي والتفكير النظمي

التفكير العادي	التفكير النظمي
تفكير ثابت	تفكير ديناميكي متحرك
التركيز على أحداث معينة	وضع المشكلة ضمن إطار من حيث السلوك المرتبط بالوقت
منظم التأثير على التفكير	النظام- ربط الأسباب- تفكير
إظهار السلوكيات الناتجة عن قوى خارجية	إلقاء المسؤولية على الإدارة الداخلية التي تصمم السياسات والذين يحكمون النظام
تفكير الشجرة	تفكير الغابة
التفكير المبني على العوامل	التفكير العلمي الذي يركز على العلاقة السببية وفهم كيف يتم إنشاء السلوكيات
التفكير المستقيم	التفكير الحلقي

المصدر: ناصر جاسر عباس الأغا، مرجع سابق، ص: 184

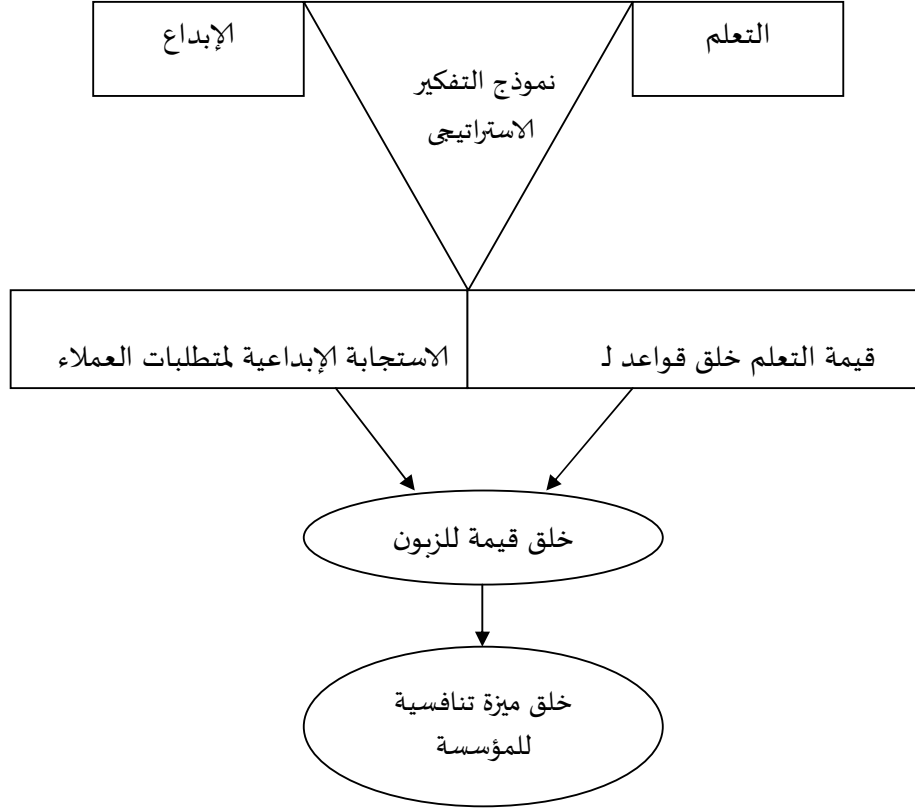
المطلب الثاني: مساهمة التعلم التنظيمي والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

أشار تومسن وستريكلاندا(Thompson & Strickland) إلى أن القدرات الجوهرية للمؤسسة تتمثل في قابليتها على الإبداع وتقديم منتجات مميزة وخدمات أفضل للمجهزين ولزبائنهم وتتمتع بكونها فريدة من نوعها، مؤكداً على أن هذه العمليات ناتجة عن تجارب المؤسسة والمهارات التي تتعلمها. وقد ميز ابريل (April) الموارد الفكرية بتمثلها في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة والتعلم المتراكم والخبرة، وأوضح براهالاد وهامل (Prahalad & Hamel) أن قيام المؤسسة ببناء قدرات جوهرية يستند إلى إمكانية المؤسسة في التعلم المشترك ولا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والمنظمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وأن اتجاه المؤسسات في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري إنما يهدف إلى زيادة قدراتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى المعرفة وقادر على تقديم الدعم إلى عدد كبير من المنتجات والخدمات.²

¹ ناصر جاسر عباس الأغا، إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظمي "رؤية منهجية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، جامعة القدس المفتوحة، 2017، ص: 184.

² روايحية مريم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 23، جامعة الكوفة، 2015، ص: 226-227.

الشكل (II-5): نموذج التفكير الاستراتيجي



Source: Feyzollah Zabihnia emran , Saeid Emamgholizadeh, *Strategic Thinking and Its Approaches* , journal of Applied Environmental and Biological Sciences , 2015 , p :149

أولاً: الإبداع

عرف تشيرميرهورن (Schermerhon. R.J) وزملاؤه الإبداع على أنه "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 = ميزة تنافسية.¹ هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا نستطيع أن نتحدث عن وجود إبداع، من هذه العوامل ما يأتي:²

¹ صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة خضير محمد بسكرة، 2015، ص: 16.

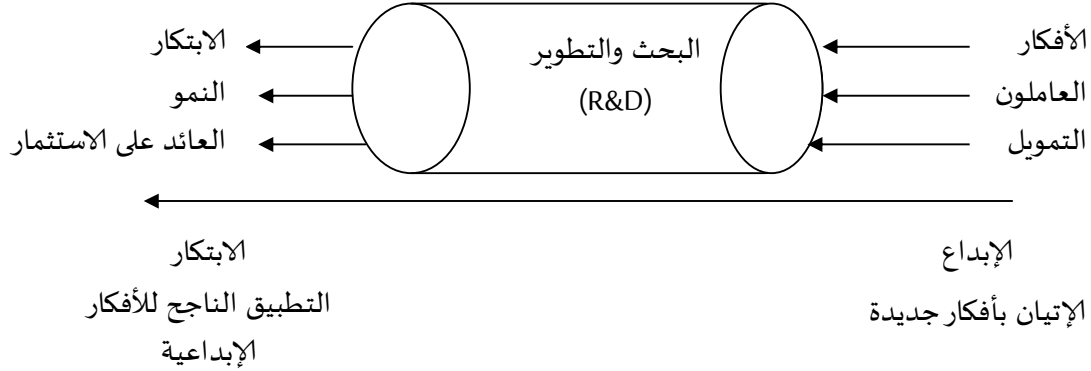
² صلاح الدين، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص: 13-14.

- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية.
 - **المرونة:** هو بقاء الشخص بمقتفاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت.
 - **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد. فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات أحساساً مرهفاً.
 - **الأصالة:** الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به فتكون الأفكار التي يولدها إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين.
- تتعلق الإستراتيجية بأفكار وتطوير حلول تمتاز بجديتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية، لذا فإن المفكرين الاستراتيجيين يستلزم منهم البحث عن أساليب جديدة وتصور طرق أفضل في عمل الأشياء وإدارتها، فالمتطلب الأول لذلك هو الإبداع ويشكل محدد القدرة على طرح التساؤلات حول المفاهيم والمدرجات السائدة وإعادة ضم أو إجراء روابط بين القضايا التي ربما تظهر بأن لا روابط أو صلات بينها.¹
- فالمؤسسات تبني ميزتها التنافسية عندما تبتدع وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين. وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، وبصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة و توفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية.²
- لذلك يجب على المؤسسات التي تعتمد الإبداع أن تنفق بشكل كبير على البحث والتطوير وتطور وتحمي الملكية الفكرية، ويجب أيضا أن تولد وتنفذ الاحتياجات والابتكارات التنظيمية والإدارية التكميلية لتحقيق وإدامة القدرة على المنافسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ محمود ابراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص: 348.

² روبرت أ. بتس، ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص301.

الشكل (II-6): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد، 2011، ص: 36.

من خلال هذا الشكل يتضح أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار، الأفراد، والتمويل، ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية، في حين الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الابتكار، النمو والعائد على الاستثمار ويعتبر مخرجات للعملية الإبداعية، حيث تقوم بعض المؤسسات بتشكيل العملية الإبداعية من خلال عملية البحث والتطوير، ويمكن تشبيه هذه العملية بجهاز يتم فيه إدخال الأفكار الإبداعية من ناحية، ثم تظهر زيادة في أسهم المؤسسة وعوائد الاستثمار عند إخراج المنتجات والخدمات الجديدة من ناحية أخرى. وعليه فإن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبولية أو تشكيل تلك الأشياء التي تصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.¹

ثانياً: التعلم التنظيمي

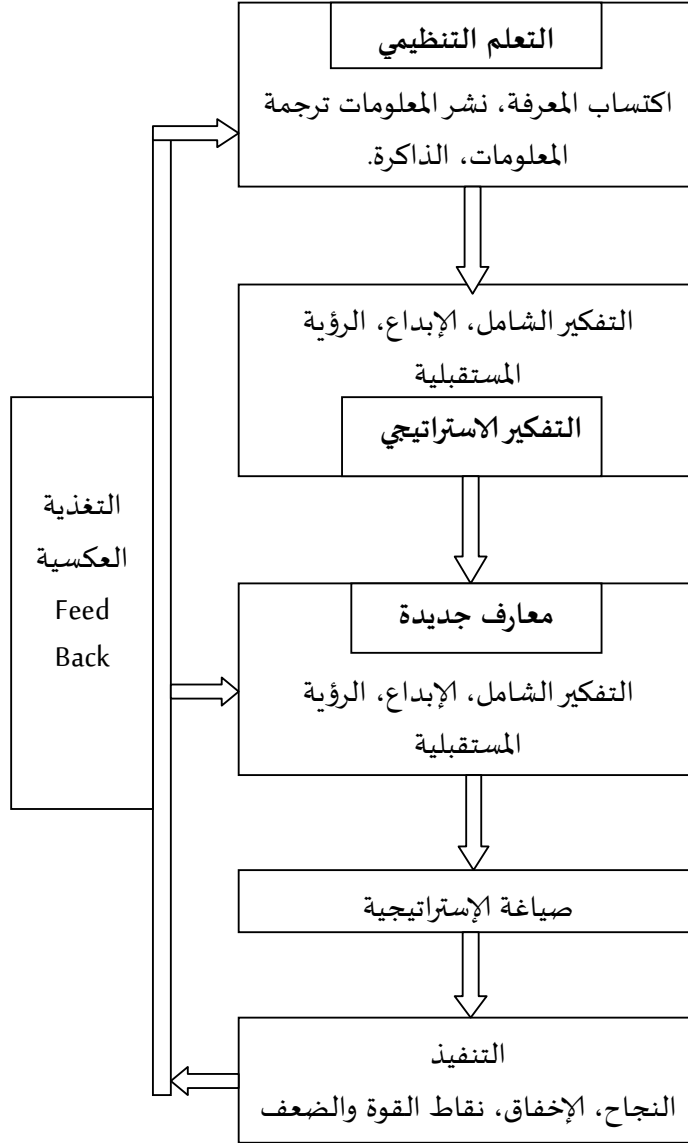
مع تزايد تأثير نظريات التعلم التنظيمي، تؤكد الكثير من المداخل الحالية المتعلقة بصناعة الإستراتيجية على دور التعلم وإدارة المعرفة، كما ويؤكد العديد من الباحثين في هذا الميدان على أن التأثير الأقوى في التعلم التنظيمي في ميدان الإستراتيجية هو ما تم تأكيده على أهمية التعلم والعمليات الاجتماعية في صناعة الإستراتيجية. ومن مصادر التعلم التنظيمي الأخرى التي يمكن أن تسهم في تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي هو ما يعرف بالمجتمعات المتمرسية وهي ذات تشكيل ذاتي بالإضافة إلى أنها شبكات غير رسمية، وقد أصبحت تنظم في المؤسسات الكبيرة كوسيلة في المشاركة بالمهارات المعرفية والخبرات بين الموظفين من الأقسام المختلفة ومناطق جغرافية متعددة. ويرى آخرون أن تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي يمكن أن يتم من خلال ما يعرف بالندوات الإستراتيجية فهو أسلوب استباقي حيث يوظف بواسطة فرق الإدارة العليا والذي يؤمن بتعظيم فوائد المفكرين الاستراتيجيين.²

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 36-37.

² محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص: 350-351.

يمكن توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي من خلال الشكل التالي:

الشكل (7-11): علاقة التعلم التنظيمي بالتفكير الاستراتيجي



المصدر: محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص: 338.

يبين الشكل أن التعلم التنظيمي هو محور أساسي يقود إلى تنمي التفكير الاستراتيجي، ويعد التفكير الاستراتيجي مرحلة مهمة ينتج عنها مجموعه من المعارف أهمها، رؤى جديدة، أفكار جديدة، مداخل أو طرق جديدة في عمل الأشياء، وكل ذلك يصب في مصلحة رسم معالم إستراتيجية المؤسسة، وبعد أن يتم صياغة الإستراتيجية العامة تأتي مرحلة التنفيذ، هذا التنفيذ سيتمخض عنه نتائج عدة منها النجاح وبالطبع يقيم مقدار ذلك النجاح بالمقارنة مع الأهداف، كما وتحدد الإخفاقات التي رافقت عملية التنفيذ، وأخيرا تحدد نقاط القوة والضعف، وكل ذلك يعتبر تغذية عكسية مهمة ومصدرا مهما من مصادر التعلم التنظيمي

ومبادئه التي تقوم على أساس التعلم من خلال رصد الأخطاء وتصحيحها، والتعلم كذلك من التجارب، ومنه نستنتج أن الإطار المفاهيمي الذي يضم التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي يصور لنا دورة كاملة من العلاقات بين عناصرهما، إذ يبدأ بالتعلم ثم ينتهي بتنفيذ الإستراتيجية، ثم يعود لنا بتغذية عكسية عن ما آلت إليه الأمور، وهذا يؤكد القول أننا نتعلم لتتصرف في عمل وإدارة الأشياء، وإذا ما تم ذلك فإننا نتعلم من تصرفاتنا ومن ثم نتصرف مرة أخرى وهكذا.¹

فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء في المؤسسة نذكر منها ما يلي:²

- انه يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة؛
- يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي و التكيفي عبر عملية التجديد التي يتم تشجيعها، والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها؛
- يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الإحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة؛
- يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات؛
- يساعد على التعلم مع المنافسين والزبائن والموردين، والاستفادة من الأخطاء المصححة التي تدخل ضمن الخبرات والتجارب المعرفية للمؤسسة في مجال التطوير والتراكم المعرفي في الذاكرة التنظيمية؛
- يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات، وقادرة على توظيف الخبرات والتجارب.

¹ محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص: 339.

² ربيعي لزهر، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص: 61-62.

خلاصة الفصل:

يساهم التفكير الاستراتيجي في وضوح الرؤية، وترتيب الأولويات وتحديدتها وإشاعتها بين العاملين إلى جانب التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال اليقظة الإستراتيجية، مما يزيد من قدرات المدراء التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية في استغلال الفرص المتاحة ودعم المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها، كما أنه يساهم في التخصيص الفعال لموارد المؤسسة وإمكاناتها بشكل صحيح على المدى البعيد مما يمكنها من استغلال نواحي القوة، والتغلب على نواحي الضعف، كذلك القدرة على إحداث التغيير والمواءمة بين أهداف المؤسسة وطموحاتها.

ويعتمد التفكير الإستراتيجي على الإبداع وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يشجع التعلم التنظيمي و يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها.

ومن فوائد التفكير الاستراتيجي انه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح من خلال استعدادات نوعية التصنيع وفاعلية الكلفة، التوزيع الفائق ، وتقارن الإدارة العليا جوانب القوة في عمليات المؤسسة وقوتها نسبة إلى المنافسين في مجالات أعمال قد قامت بتحليلها لكي تقرر عبرها المركز الاستراتيجي.

لنخلص في الأخير أن المؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

الفصل الثالث: واقع التفكير
الاستراتيجي في مؤسسة أورسيم

ORSIM

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والتطرق إلى الدور الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة واقع التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية لواحقها أورسيم (ORSIM) بواد رهيو ولاية غليزان، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية أورسيم (ORSIM).

المبحث الثاني: تقييم وضعية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية أورسيم (ORSIM).

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية أورسيم (ORSIM)
إن إجراء دراسة تحليلية حول هذه المؤسسة يستوجب التعرض إلى نشأتها وتاريخها التأسيسي وأهم أهدافها والصعوبات التي تواجهها بالإضافة إلى شرح هيكلها التنظيمي ومختلف منتجاتها. وقد تم تجميع المعلومات حول هذه المؤسسة من تصريحات المسؤولين بها وكذلك من موقعها الإلكتروني.
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة أورسيم (ORSIM)
أولاً: النشأة

- يعود تاريخ صناعة اللوالب إلى عام 1979 مع إنشاء الشركة الوطنية للهندسة الميكانيكية صوناكوم "SONACOME".
- في عام 1983، في أعقاب إعادة هيكلة صوناكوم تم إنشاء الشركة الوطنية لإنتاج البراغي وأدوات المائدة والصنابير "ENBCR".
- في عام 1990، تأسست ENBCR كشركة ذات أسهم، مع الهيئات الإدارية ورأس مال المسجل نيابة عن الدولة. ونتيجة لذلك انتقلت الشركة إلى نموذج الشركة التجارية المنصوص عليه في القانون التجاري، الذي يمنحها استقلالية كاملة في الإدارة ومسؤولية عن النتائج.
- في يناير 2002، نشأت "ORSIM" الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها في وادي رهيو، كشركة تابعة لمجموعة BCR.
- بعد إعادة تنظيم المجموعة الميكانيكية في جويلية 2016، تم إلحاق أورسيم إلى AGM (المجمّع الجزائري للميكانيك).

ثانياً: التأسيس

المنطقة: تعتبر مؤسسة الصناعات الميكانيكية وملحقاتها أورسيم التابعة للمجمّع الجزائري للميكانيك شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 750.000.000 دينار جزائري، تقع على مستوى الغرب الجزائري بدائرة وادي ارهيو على بعد 45 كم شرق عاصمة ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر ووهران بمحاذاة الطريق السيار شرق - غرب و تبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500 متر.
معنى كلمة ORSIM :

OR : Oued Rhiou

S : Société

I : Industriel

M : Mécanique

المساحة الكلية: 164066 م².

المساحة المغطاة: 47000 م² بهيكل معدني.

المنشئ: تم تحقيق المشروع من قبل شركة سويسرا أويرليكون بوهلير تحت صيغة "المنتجات في متناول اليد" مع منظمة تضمن مطابقة المنتجات المصنعة مع المعايير الدولية المعروفة مثل DIN و AFNOR و ISO.
تم إطلاق الإنتاج في عام 1979.

الأنشطة: مؤسسة أورسيم متخصصة في تصنيع وتسويق منتجات اللوالب و البراغي القياسية والخاصة وحسب الطلب.

- براغي المعادن.

- براغي مترية.

- قضبان ملولبة.

- الحلقات.

- البراغي للخشب وللمعدن.

- صامولا.

- برشامات.

- منتجات السكك الحديدية.

- كلّ منتجات التثبيت حسب الطلب.

وسائل الإنتاج: أكثر من 300 جهاز لتصنيع مجموعة من منتجات الربط والتثبيت (مصنع للفوسفات، مكابس باردة، مكابس ساخنة، آلات خيوط، أبراج استرداد، محطات معالجة سطحية، محطات معالجة حرارية).

- مختبر تحكم (فيزيائي وكيميائي).

- مختبر المقاييس

- محطة توليد الكهرباء والسوائل.

- محطة لمعالجة المياه.

- محطة بيولوجية لمعالجة المياه.

- ورشة تصنيع الأدوات

- ورشة تصنيع قطع الغيار

- ورشة نجارة

اليد العاملة: يد عاملة مؤهلة ذات خبرة من مهندسين وتقنيين شكلت قيمة مضافة للمؤسسة من خلال

مراقبة جودة المنتج وأدوات التصنيع كذلك، وفيما يلي تعداد العاملين لشهر مارس لسنة 2018:

الجدول (III-1): عدد العمال بمؤسسة أورسيم لشهر مارس 2018.

المجموع	العمال						الهياكل
	المؤقتين			الدائمين			
	أعوان تنفيذ	تقني	إطار	أعوان تنفيذ	تقني	إطار	
	24	9	9	123	58	11	الإنتاج والتقنية
	5	2	8	19	6	25	التجارية والإدارية
299	29	11	17	142	64	36	المجموع
35				8	8	8	عقود العمل المدعم
36							المتريصون
39							عقود ما قبل التشغيل

المصدر: وثائق مصلحة المستخدمين

تعتمد المؤسسة بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون النسبة الكبيرة من عمال المؤسسة، وإطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس و ماستر ومهندسي دولة.
ثالثا: سياسة الجودة والبيئة

تتمثل سياسة الجودة والبيئة لمؤسسة أورسيم في الفقرة التالي:¹

الجرأة على الماضي قدما، ضمن قيمنا المشتركة، آخذين بعين الاعتبار عولة الاقتصاد الذي يركز أساسا على إرضاء الزبائن وكذا العملاء لم يعد خيارا، بل أصبح في الواقع تحديا يجب رفعه لضمان استدامة شركتنا في إطار التنمية المستمرة.

رفع هذا التحدي يستدعي أن التزم شخصا بضمان الموارد الضرورية من أجل:

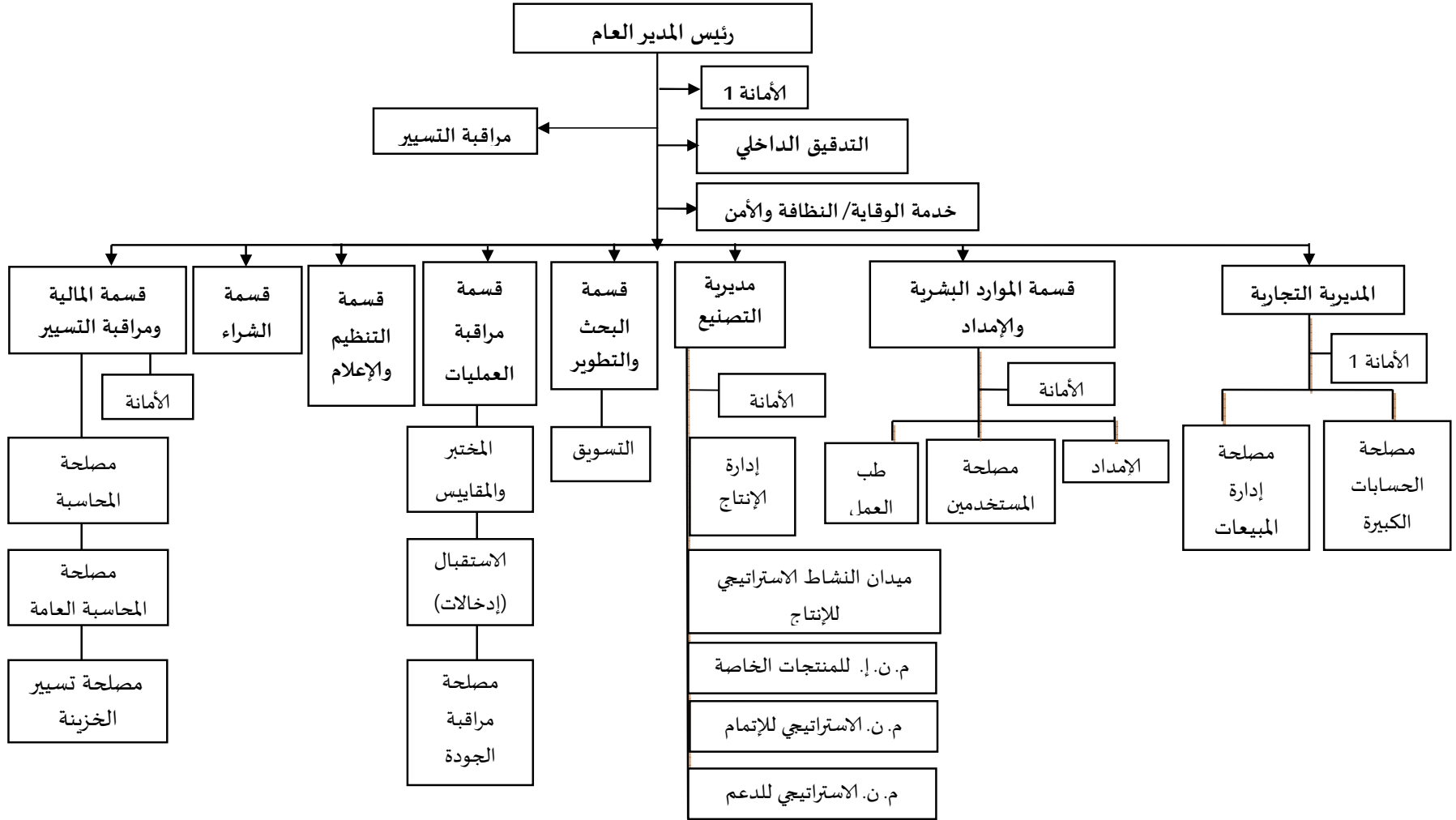
- ✓ التحسين المستمر لفعالية نظام التسيير
- ✓ تطوير القدرات الإنتاجية
- ✓ رفع مستوى المبيعات
- ✓ استقطاب والحفاظ على الكفاءات
- ✓ حسن تسيير الموارد المالية
- ✓ الحفاظ على علاقات سليمة ومتوازنة بين أورسيم وعملائها
- ✓ الحد من التلوث، الأضرار الشخصية والإصابات الصحية

¹ الموقع الإلكتروني لمؤسسة أورسيم، <http://orsim.dz/politique.pdf>، تاريخ تصفح الموقع: 2018/05/10.

- ✓ احترام المتطلبات الشرعية والقانونية، وباقي المتطلبات المنتهجة والمتضمنة لتلك الخاصة بالزبائن.
- ✓ احترام معايير الجودة المحددة دولياً
- ✓ احترام معايير الجودة المحددة في المعيار الدولي IATF16949/2016
- خدمة مصالح الشركة واجب الجميع، والذي لا يتحقق إلا بالتضافر الحقيقي للجهود وذلك باتحاد المهارات لضمان حلول مبتكرة لتوجيه الشركة نحو مبدأ رابح/رابح مع الزبائن والعملاء.
- ✓ إدماج حلول جديدة يجب أن يترجم دائماً بـ:
- ✓ تحسين نوعية المنتج والخدمات
- ✓ القيام بالتجارب والمعايرة من أجل تحقيق نتائج سليمة
- ✓ العمل في تطور مستمر
- اليقظة التجارية والتنافسية تسمح لنا بالوقوف على نقاط ضعفنا والاستفادة من نقاط قوتنا مما يعزز في الفرد إيجاد مكانة في المؤسسة في سبيل بذل الأفضل من أجل رضا الزبائن الذي هو مبدأ وجودنا.
- رابعا: أهداف مؤسسة أورسيم ORSIM
- يمكن تلخيص أهداف المؤسسة في النقاط التالية:
- تلبية الاحتياجات الوطنية من المنتجات:
- تعظيم الإنتاج.
- الحصول على أعلى التكنولوجيات في هذا الميدان.
- ترقية صناعة البراغي بالجزائر عن طريق استعمال تقنيات متطورة.
- تجديد الآلات لتوزيع المنتج وضمان وصول السلعة لأصحابها
- تغطية الفرق بين العرض والطلب:
- تسويق وتصدير أقصى كمية ممكنة من المنتجات.
- ضمان وفرة البراغي في السوق.
- ضمان خدمات ما بعد البيع
- تدنية أسعار المنتجات والخدمات مع ضمان مردوديتها:
- تدنية سعر التكلفة.
- التكوين المكثف والعالي لعمال المؤسسة:
- المساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال صناعة براغي السيارات.
- تكوين عمال لتحسين الأداء بالتأقلم ومراقبة التطورات الحاصلة ودخول ميدان المنافسة.
- توسيع الدائرة الإنتاجية وانتهاج تقنيات تسويقية حديثة لتسويق المنتج كبعث إعلانات تعرف بالمنتج والقيام بالإشهار.
- المساهمة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي: من خلال
- محاولة تجسيد فكرة تصدير المنتج من خلال خلق جودة له لمحاكاة المنتج الأجنبي وبالتالي ضمان التوسع الصناعي والتجاري على كامل التراب الوطني ودخول السوق الإفريقية والدولية.

- محاولة التصدير إلى الخارج وهذا من أجل تدعيم الصادرات خارج المحروقات ومنه الزيادة في العائدات الخاصة بالإيرادات من العملة الصعبة.
- رفع حجم الإنتاج إلى 10000 طن في سنة 2020.
- التوجه إلى إنتاج براغي السيارات مع الحفاظ على تشكيلة المنتجات السابقة.
- خامسا: المشاكل والنقائص الموجودة بمؤسسة أورسيم ORSIM:
 - رغم كل التحديات التي واجهتها أورسيم استطاعت أن تفرض نفسها في السوق المحلية وحتى الخارجية، لكن رغم هذا ظلت المؤسسة تتخبط في عدة مشاكل من بينها:
 - رفع التعريف الجمركية على المواد الأولية المستوردة يعتبر عائقا أمام المؤسسة لأنها تواجه سعر تكلفة أكبر جراء انعكاس سعر المادة الأولية.
 - نقص الخبرة والكفاءة عند العمال المؤقتين مما يخلق صعوبة وعرقلة في تسيير بعض المهام.
 - غزو الأسواق المحلية بالمنتجات الآسيوية والصينية وهذا في إطار المنافسة غير المشروعة.
 - مشكل صيانة الآلات وذلك بسبب قدمها مما يؤدي إلى التأخر في انجاز الطلبات.
 - نقص المومنين المحليين بالمواد الأولية (الحديد) حيث أن الشركة تعتمد على التموين الخارجي.
 - مشكل أساسي في المؤسسة وهو الطلب أكثر من العرض وذلك نتيجة الطلبات الكثيرة التي تتلقها المؤسسة.
 - عدم احترام المؤسسة للفترة المحددة لإنجاز الطلبات وتقديمها لأصحابها مما يخلق عرقلة في انجاز أعمالهم وغياب الثقة بين الطرفين وتكدس المخزون.
 - غياب سياسة ترويجية ناجعة تعرف بالمؤسسة وبمنتجاتها مع التركيز على النوعية ومواجهة المنافسة.
 - ورغم المشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة إلا أنها ظلت واقفة لمواجهة التحديات وبالأخص المنتجات الأجنبية المستوردة من طرف منافسي المؤسسة من الصين لانخفاض أسعارها مقارنة بالمنتج المحلي محافظة بذلك على حصتها في السوق المحلية.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها.
 - يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لها، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية الداخلية فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل المناسب. تهتم مؤسسة أورسيم بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

الشكل (1-III): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورسيم



المصدر: وثائق مؤسسة أورسيم

رئيس المدير العام: هو المسؤول الأول يمثل هبة المؤسسة، ومن مهامه مراقبة التسيير والإنتاج وهو المسؤول عن الميزانية ويحرص على المالية يترأس الاجتماعات وهو المسؤول عن تطبيق قوانين الدولة والقوانين الداخلية للمؤسسة ومن مهامه أيضا:

- تمثيل المؤسسة عند الهيئات الحكومية والسلطات العمومية.
- اتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- متابعة أهم مراحل البرنامج التطبيقي لتطوير المؤسسة والحرص على ضمان تحقيق التقدم.
- الإشراف على جميع الأقسام والمصالح والسهر على السير الحسن للمؤسسة.
- القيام بإبرام الصفقات التجارية وتوقيع العقود.

الأمانة العامة: تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى، مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الوارد والصادر، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات و القسومات والمصالح وتبليغ المعلومات لها، تنظيم رزنامة الاجتماعات وتنسيق مواعيد عقدها، تسجيل كل الاتصالات الواردة للرئيس المدير العام .

مراقبة التسيير: هذا المكتب له علاقة بكل الأقسام والمصالح والمديرات مهمته إعداد لوحة القيادة وذلك لتوجيه المؤسسة ويتحصل رئيس هذا المكتب على التقارير الشهرية حول تسيير كل قسم.

التدقيق الداخلي: مراقبة مختلف المصالح إذا كان نشاطها مطابق للمعايير الدولية الموضوعية.

الأمن والوقاية: السهر على وقاية وحماية و أمن المؤسسة ومراقبة العمال من حيث ارتدائهم للملابس الوقائية وكذا مراقبة أجهزة المطافئ، والسهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع.

قسمة المالية ومراقبة التسيير: مكلف بتسيير الأعمال المالية ومتابعة المستمرة للحسابات وإنشاء الميزانية وحسابات الاستغلال وتحديد الخسارة والربح ويحتوي على الأمانة بالإضافة إلى المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة

- مصلحة المحاسبة التحليلية

- مصلحة الخزينة

قسمة الشراء: تتمثل مهمتها في تحقيق المشتريات من مواد أولية، مواد التنظيف، تجهيزات المكتب ومستلزماته من أوراق وأقلام وذلك طبقا للبرنامج المحدد من سياسة المؤسسة وبالشروط الحسنة والموضوعية من ناحية السعر، النوعية والكمية، بالإضافة إلى تحديد تقنيات الشراء الداخلي والخارجي (الاستيراد)، و تتكون هذه القسيمة من مصلحتين وهما:

- الشراءات المحلية

- الشراءات الخارجية.

قسمة الموارد البشرية والإمدادات: تدير المصالح البشرية وكل الوسائل الخاصة بالمؤسسة وتضم هذه القسمة كلا من الأمانة و مسؤول المنازعات القانونية الذي يسهر على مراقبة كل الأعمال القانونية الخاصة بأمالك ومستخدمي المؤسسة المطبقة في العمل المهني ورئيس الوسائل و الموارد مكلف بالمحافظة على الجو الاجتماعي بما فيها الإطعام ونقل العمال في المهمات، بالإضافة إلى عمال من أعوان وإطارات ورئيس الموارد البشرية ، وتضم المصالح التالية:

مصلحة المستخدمين:

تشرف على تسيير شبكة العمال والقيام بوضع الرواتب لهم ومتابعة التسيير الإداري والضرائبي (صندوق الضمان الاجتماعي)، وتضم ثلاث (03) مناصب هم على التوالي :

- رئيس مصلحة المستخدمين
- مسير الأجور
- المراسل الاجتماعي

- تقوم هذه المصلحة بإدارة الملفات الفردية للتكوين ومختلف فئات الأجور والسهر على مراعاة تسيير الموارد البشرية والمشاركة في الاجتماعات مع النقابة.
- ضمان الإشراف و التكفل بالمتريصين ومتابعة عملهم وكذا عقود العمل المحدد الأجل.
- إعداد مخططات التكوين للمستخدمين وضمان المتابعة للمشاركة في إعداد قوائم لمناصب العمل و ضمان متابعة تطور أعمال التكوين

مصلحة الإمداد:

- تشرف على ملفات التامين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة .
- وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للموردين لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.
- مراقبة تسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن و السهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل الهاتف، الفاكس و التلفاكس.
- ضمان تنظيف البنايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مراتب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.
- متابعة حالات الاستهلاك وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السلمية.
- الإشراف على الإطعام ونقل العمال المكلفين بمهمات.

طب العمل: تتمثل مهمته في:

- تشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة العمال في أماكن العمل وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.
- الترقية والحفاظ على أكبر قدر من راحة العمال البدنية والعقلية
- حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن يحدث عنها الحوادث أو الأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم.

قسمة التنظيم والإعلام الآلي: يتولى إدارة هذا القسم مهندس الإعلام الآلي وتسيير الوثائق وإطار شبكة الإعلام ونظام المعلومات يسهران على تسيير شبكة الإعلام الآلي و تطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل، البحث والسرعة في التنفيذ.

قسمة مراقبة العمليات: السهر على اختبار جودة المواد الأولية ومراقبة عملية الإنتاج. توجد بها ثلاث مصالح:

- المخبر والقياس

- مصلحة الاستقبال: رقابة المواد الأولية من حيث الكمية والنوعية المطلوبة و التأكد من سلامتها من العيوب.
- مصلحة مراقبة الجودة: التأكد من جودة المواد الأولية واختبار مدى مطابقة المنتجات للمقاييس والمواصفات الموضوعة .
- قسمة البحث والتطوير: تقوم بتتبع التطورات الحاصلة في السوق في مجال اللوالب والبراغي وإعداد تصميم و تركيبية مختلف المنتجات وتحديد درجة صلابتها ومقاومتها.
- المديرية الصناعية: تسهر على إدارة شؤون الإنتاج وكذا الدوائر التابعة لها و المتمثلة في:
 - أمانة المديرية: تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير الصناعي إلى دوائر الميادين الخاصة بنشاطات العمل وتنظيم الاجتماعات.
 - ميدان النشاط الاستراتيجي لإنتاج اللوالب النموذجية.
 - ميدان النشاط الاستراتيجي للإتمام.
 - ميدان النشاط الاستراتيجي للمنتجات الخاصة.
 - ميدان النشاط الاستراتيجي للدعم ويشرف على الدوائر التالية:
 - ✓ دائرة الإعداد
 - ✓ دائرة المناهج
 - ✓ دائرة الصيانة
 - ✓ دائرة الأدوات
- المديرية التجارية: يعتبر الجانب الإداري احد المقومات الأساسية للنشاط الذي تزاوله المؤسسة الحديثة. وقد أثبتت الخبرة الطويلة و واقع التجربة التطبيقية أن البعد التجاري كان دائما المحدد الرئيسي لكثير من حالات النجاح و الفشل للمؤسسة، ولها علاقة مباشرة مع الزبون. تتمثل مهمة هذه المديرية في رسم سياسة تجارية متكاملة تهدف إلى:
 - تعزيز وضعية المؤسسة في السوق المحلية والخارجية.
 - تحديد احتياجات السوق حسب الكم والنوع.
 - إمكانية استيراد المادة الأولية في شروط وظروف اقتصادية مقبولة.
- تتكون المديرية التجارية من:
 - أمانة المديرية: تعمل على استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية وتوجيه قرارات المدير التجاري إلى دوائر الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتصدير والاستيراد وكذا التنسيق بين المدير ورؤساء المصالح بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة.
 - مصلحة إدارة المبيعات.
 - مصلحة الحسابات الكبيرة والصغيرة تتكون من ثلاث مندوبين بحث كل مندوب يستقبل احتياجات وانشغالات زبائن منطقة معينة: مندوب الشرق، مندوب الغرب، مندوب الوسط

الجدول (2-III): منتجات مؤسسة أورسيم ORSIM

 <p>صامولات سداسية الشكل</p>	 <p>حلقات مطاطية</p>
 <p>صامولات مربعة</p>	 <p>براغي خشبية</p>
 <p>براغي المعادن</p>	 <p>قضبان تثبيت</p>
 <p>جاويطات: المسامير والدبابيس</p>	 <p>براغي متري ذورأس فيليبس</p>
 <p>براغي ذات رؤوس دائرية منقسمة</p>	 <p>براغي</p>

المبحث الثاني: تقييم وضعية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية أورسيم.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقييم وضعية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولوآحقها أورسيم، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع والتي تم استنتاجها من خلال الدراسة النظرية ومحاولة إسقاطها على الواقع العملي للمؤسسة، بحيث تم توجيهها للإدارة العليا نظرا لطبيعة الموضوع.

• أهداف الدراسة الميدانية:

تأتي هذه الدراسة في إطار معرفة وضعية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية أورسيم ومعرفة كيف يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؛ نظرا لضرورته في تسيير المؤسسات خاصة أن قطاع الصناعات الميكانيكية يعرف تنامي في السنوات الأخيرة. وذلك بهدف:

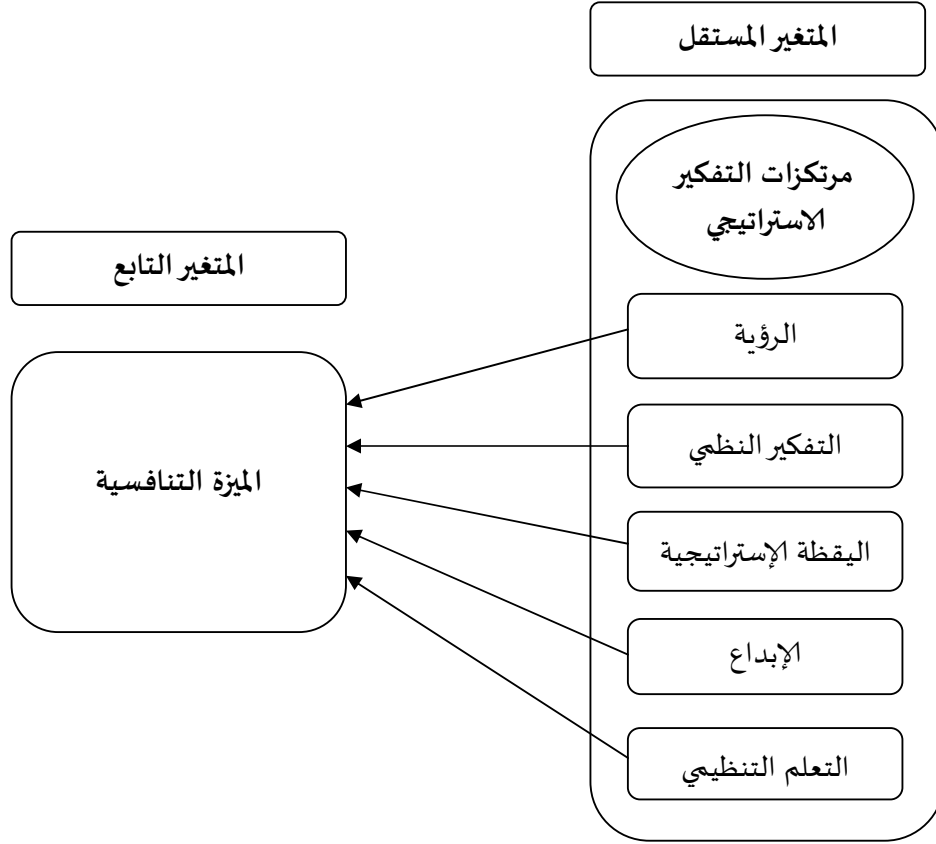
- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تتوفر على مرتكزات التفكير الاستراتيجي.
- تقييم موقفها التنافسي.
- محاولة التوصل إلى جملة من التوصيات التي تؤدي إلى زيادة وعي الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية التفكير الاستراتيجي في إدارتها و في تحقيق ميزة تنافسية لها.

• منهج وأداة الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية في الدراسة الميدانية، من خلال جملة من الأسئلة التي يمكن تصنيفها إلى محاور تخدم الموضوع، إذ صممت خصيصا لحصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة والتي تم وضعها بعد إطلاع واسع على مجموعة من الكتب والمجلات والمقالات والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وبالأخص الأجنبية منها؛ ولقد تم الحرص على أن تكون الأسئلة على درجة كبيرة من الوضوح والبساطة ليتم فهمها بسرعة وبدقة.

ولقد تم تصنيف أسئلة المقابلة ضمن مجموعة من المحاور ممثلة في الشكل أسفله:

الشكل (III-2): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لكونه الأنسب لفهم ووصف ظاهرة البحث من خلال الدراسة الميدانية ويساعد في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

● **حدود الدراسة:**

- ترتبط حدود الدراسة بالحدود المكانية، الزمنية و حدود معطيات الدراسة:
- **الحدود المكانية:** تتمثل بالتواجد الجغرافي للمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية وملحقاتها أورسيم بواد رهيو ولاية غليزان؛
- **الحدود الزمنية:** تتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، بما مدته شهرا ونصف ابتداء من شهر مارس 2018 إلى غاية شهر ماي 2018؛ وهي مدة تم استهلاكها ضمن حدود أيام الزيارة التي حددتها المؤسسة وسمحت بها.
- **حدود الدراسة من خلال معطياتها:** تتمثل معطيات الدراسة في خصائص الزيارة للمؤسسة حسب عدد عمالها، قطاعات نشاطها وتسييرها؛

المطلب الأول: استعدادات مؤسسة أورسيم لتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي.

يتجه المجمع العمومي للميكانيك إلى تبني إستراتيجية هامة تعتمد على تطوير شركات المناولة في مجال تصنيع أجزاء تدخل في تركيب السيارات بالشراكة مع الأجانب، أهمها مشروع شراكة يتعلق بإنتاج براغي السيارات سيجسد في مؤسسة أورسيم لتلبية حاجيات مصانع السيارات الناشطة في الجزائر والتصدير للخارج. وبذلك أصبحت المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية أورسيم تولي اهتماما بالتفكير الاستراتيجي على اعتبار أنها المؤسسة الوحيدة على مستوى الوطن لإنتاج البراغي إضافة لتنامي ظهور مؤسسات صناعة السيارات والذي يرفع من الطلب على البراغي.

أولاً: الرؤية المستقبلية والقوى الدافعة للإستراتيجية.

إن مصادر الرؤية الإستراتيجية لتطوير نشاط مؤسسة أورسيم ينطلق أساساً من عمق التفكير الاستراتيجي والفهم الواعي للمسئولين بإدارة المؤسسة، إذ يعد التفكير الاستراتيجي المعمق أحد العوامل المهمة والفاعلة في صياغة الخطة الإستراتيجية وتحديد اتجاهاتها. كون الرؤية الإستراتيجية تعبر عن حقيقة التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي الذي تتصف به الإدارة الإستراتيجية العليا المسؤولة عن إدارة المؤسسة ويظهر ذلك في مؤسسة أورسيم من خلال:

- ✓ وضوح رسالة المؤسسة وأهدافها، ويوجد رؤية واضحة نحو المستقبل، ويوجد لوائح وأنظمة واضحة للمؤسسة كما يوجد انتماء عالٍ لدى العاملين. إلا أن وضوح الرؤية تجاه المستقبل تحتاج إلى اهتمام أكبر وهذا ربما يتعزز بمزيد من التدريب حول كيفية جمع وتحليل المعلومات والرجوع إلى الدراسات السابقة واستشراف المستقبل.
- ✓ وضع الإستراتيجية انطلاقاً من تحليل نتائج السنوات السابقة والوقوف على النقاط القوة والضعف ومحاولة معرفة الأسباب.
- ✓ التخطيط سنوي لعمل الآلة.
- ✓ تطمح المؤسسة إلى التوسع وتحقيق الشهرة والتميز وقد قامت بعقد شراكة مع مؤسسة فولزفاغن (Volkswagen) لتركيب السيارات. وهي تملك مساحة كبيرة لتأهيلها بآلات جديدة لصناعة براغي السيارات على أن يبدأ الإنتاج مع حلول سنة 2020.
- ✓ تطمح إلى رفع الإنتاج السنوي إلى 10000 طن في سنة 2020.
- ✓ تعمل المؤسسة إلى تصدير المنتج إلى ليبيا وتونس وتتطلع للتوسع في السوق الإفريقية.
- ✓ يتمتع المسؤولون بالتفكير الاستراتيجي وذلك من خلال تقديمهم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير، وكذلك يتمتعون بالتفكير المبدع من أجل صناعة القرارات بالنسبة للقسم الذي يعملون فيه، وذلك من خلال توفر الصلاحيات الكافية التي تتوافق مع المسؤوليات الممنوحة لهم في تنفيذ المهام المخولة لهم، كل واحد منهم لديه أفكار جديدة يريد طرحها من أجل التفوق والتميز على الآخرين، إلا أنهم لا يستطيعون التعامل مع المواقف التي تقل فيها المعلومات، ولا يمكنهم تحويل التهديدات التي تواجههم في العمل إلى فرص.

ثانيا: الواقع الحالي لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

رغم ظهور ملامح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة إلا أنها لحد الآن لم تتبناه بشكل رسمي و نظامي ولا يوجد قسم خاص بها، و حسب المسئولين لديها فان هذا يعود للتكاليف المالية و أسباب أخرى تعيق تطبيقه من بينها :

- قلة الإطارات المتكونين في هذا المجال،
 - حداثة هذا المفهوم في الوسط،
 - نقص الخبراء والأجهزة المعلوماتية،
 - عدم فعالية نظام المعلومات وهذا ما يعيق حركة مرور المعلومة و بالتالي ضياع الوقت في وصولها ما يؤدي إلى فوات الأوان في معالجة المشكل الطارئ،
 - انشغال المسئولين عن هذا الموضوع،
 - قلة عدد المنافسين قد لا يجبر المؤسسة في الإسراع بوضع نظام لليقظة الإستراتيجية.
- وقد استنتجنا من أقوال المسئولين والمسيرين أن المؤسسة لها نية تطوير اليقظة الإستراتيجية و تفعيلها باعتبارها من أهم و أحدث المفاهيم الممكن الاعتماد عليها من أجل صنع الفارق خاصة في ظل المنافسة الحالية. أما دراسة السوق فتتم في قسمة البحث والتطوير والمديرية التجارية عن طريق إرسال أعوان يجمعون معلومات حول احتياجات الزبائن الحالية و المتوقعة مستقبلا، و يشاركون في المعارض و الملتقيات.
- المؤسسة لا تعتمد على أي نظام معلوماتي حديث يحتاج إلى مختصين و خبراء من أجل تحليل المعلومات و منه يكتب كل مدير قسم أن يهتم بالمعلومات الخاصة بمجال عمله.
- المؤسسة تعتبر الزبائن و المنافسين و الموردين أهم مصدر للاستعلام عن المنافسين، حيث أن الزبائن يمكن أن يعبروا عن رأيهم في خدمات المؤسسة عن طريق المقارنة مع المنافسين لها، كما تعتبر أيضا مراقبة المنافسين و معرفة قدراتهم مصدر مهم في جمع المعلومات، إضافة إلى الانترنت الذي يعتبر النافذة على العالم الخارجي.

ثالثا: درجة تبني مفاهيم التفكير النظمي

تكمن أهمية تفكير النظم في أنه يساعد على تصميم، وابتكار الحلول الذكية للمشاكل المستعصية الحل كيفما يكون حجمها و تكون نوعيتها والتي نتعرض إليها في حياتنا العملية واليومية، تفكير النظم يعمل على إعطاء صورة أكثر دقة ووضوح لواقع المشكلة و يستعرض و يبحث بعمق في كافة المتغيرات التي قد تؤثر فيها، كما يعمل على الكشف عن العلاقات الغير مرئية (الخفية) التي يطلق عليها مجازا القوى الخفية والتي من الممكن أن تكون من أسباب المشكلة من أجل معالجتها أو التخلص منها. وتظهر ملامح تبني التفكير النظمي في مؤسسة أورسيم من خلال:

- ✓ تنظر الإدارة العليا للمؤسسة على أنها نظام مترابط متناسق الأجزاء.
- ✓ تتعامل الإدارة مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.
- ✓ تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم كيفية التي تتفاعل بموجها.

- تتمتع الإدارة العليا بتفكير النظم وذلك من خلال قيامهم بإلمام شامل لجميع الأسباب لمشاكل العمل التي قد تعترضهم ومحاولة علاجها من خلال الاستعانة بخبرات بعضهم البعض المخزنة لديهم في جهاز الحاسوب،

وكذلك يساعدون بعضهم بتوفير المعلومات التي يحتاجونها من أجل تقديم حلول مناسبة لمشاكل العمل. غير أن استعانتهم بالانترنت من أجل الحصول على اقتراحات لحل المشكلات ضعيف.

رابعا: مدى ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسة أورسيم .

للتعلم على مستوى المؤسسة دور ايجابي في دعم الميزة التنافسية و تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف مما يساهم في الرفع من حجم التضامن والتنسيق ودمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية. ويمكن توضيح ذلك في مؤسسة أورسيم فيما يلي:

- الاهتمام بتوظيف الكفاءات والاعتماد على عقود ما قبل التشغيل لوضع العامل تحت الاختبار والتربص وبعدها يتم اتخاذ قرار تشغيله بصفة دائمة.

- يتعلمون من أخطائهم الماضية المتعلقة بمجال عملهم من أجل تحسين أدائهم إلى الأفضل من خلال التعلم المستمر وكذا الاستفادة من تجاربهم وتجارب زملائهم الماضية.

- يشجعون التعلم التنظيمي من خلال مناقشة مشاكلهم المتعلقة بمجال عملهم خارج الأوقات الرسمية ومساعدة بعضهم من خلال اقتراح حلول لتلك المشاكل المتعلقة بظروف العمل وكذلك يساعدون بعضهم في نقل المعرفة فيما بينهم.

- كما يساهم التعلم الجماعي بشكل فعال في تطوير التواصل الدائم والمستمر وتنسيق المهام بين أفراد الفريق ويسمح بنقل وتداول أفضل للممارسات كما يبين الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات مما يساهم في تعبئة الجهود والقدرات الجماعية.

- يملك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.

- فروق في مستوى التعلم التنظيمي تبعا للتخصص الوظيفي.

- تضع جميع المعارف والمعلومات في متناول عمالها وتمكن جميع التخصصات منها دون استثناء ، كما أنها تتيح لهم الحرية والتصرف اللازمين لتأدية مهامهم والتي يحتاج فيها العامل إلى جميع المعلومات حتى يستجيب بشكل فوري وأني لطلبات الزبائن ، كما أن المؤسسة تسهل من عملية الوصول إلى المعلومات والاستفادة من الإرث المعرفي المخزن في الأرشيف لديها، حتى يستطيع الموظفون من التكيف مع المستجدات والتعامل معها بمرونة.

خامسا: الإبداع

تهتم مؤسسة أورسيم بالإبداع عن طريق:

- ✓ تخصيص ميزانية للبحث والتطوير وإن كانت قليلة وذلك لتشجيع الإبداع والابتكار.
- ✓ تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.
- ✓ تعتمد المؤسسة على أسلوب العصف الذهني لجذب الأفكار الجديدة.
- ✓ تقوم المؤسسة باستحداث في استراتيجياتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها.
- ✓ مفروض على المؤسسة أن تقوم بإنتاج على الأقل 4 تصميمات جديدة للمنتج خلال السنة.
- ✓ في حالة إرجاع المنتج من طرف الزبون يتم إعادة اختباره للتأكد من أنه المنتج الخاص بهم من جهة ومعرفة الأسباب من جهة أخرى وقد صادفت المؤسسة أن يرجع لها المنتج والأسباب إما الصلادة أو قلة صبغة الزنك على البراغي وواجهت المؤسسة حاله إرجاع منتج بعلامتها التجارية (مقلد).

المطلب الثاني: تقييم الموقف التنافسي لمؤسسة أورسيم

في مجال الاستثمار الصناعي حققت الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية بواد رهيو الريادة في إنتاج البراغي المستعملة في البناءات المعدنية والسكك الحديدية وهذا خلال 40 عاما وهي تطمح إلى تغطية 80 % من احتياجات السوق السنوية ويظهر ذلك من خلال:

أولا: حماية الزبون والبيئة

تضع مؤسسة أورسيم سياسة للجودة والمحافظة على البيئة بما يؤدي إلى كسب رضا ووفاء الزبون ويحقق لها التميز في مجال المنافسة. ويتضح ذلك من خلال العناصر التالية:

- تمنح المؤسسة للزبون شهادة التأكيد وتقرير الرقابة.
- تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها فهي تتبع معايير الجودة ISO 9001، ISO 14001 إصدار 2015.
- تنظيم رمي مخلفات التصنيع ومنتجاتها صديقة للبيئة حيث يخصص خلية خاصة لرمي بقايا المنتج التالف وخلية خاصة برمي المخلفات الكيميائية وتصفية المياه التي تستعملها قبل رميها في الوادي.
- تستجيب المؤسسة لتغيرات أذواق المستهلكين فعند استلامها طلبه لنموذج جديد للمنتج تقوم بتحديد التصميم له وتحديد مكوناته حتى يتم إنتاجه.
- تتوفر المؤسسة على قسم للمحاسبة التحليلية الذي يعمل على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين ولا يتم انتاج طلبه معينة إلا بعد تحديد سعر تكلفتها وثمان بيعها للزبون وهذا الأخير يقرر قبوله للسعر أو رفضه.
- شراء المواد الأولية على موردين لديهم شهادة الايزو.
- هي المؤسسة الوحيدة المصنعة أما باقي منافسين هم تجار مستوردون وسعر مرتفع مقارنة بالمنافسين نظرا لارتفاع تكاليف المادة الأولية (الحديد) التي تشتري من الخارج ألمانيا وإيطاليا أما الزيت والمازوت والمواد الكيميائية تشتري إما من الخارج أما محليا.
- تقوم بالإنتاج حسب الطلب أما الإنتاج الذي تخزنه هو منتج معياري (نموذجي).
- الاهتمام بانشغالات ورغبات وكذا شكاوى الزبائن.

ثانيا: استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن حصول المؤسسة محل الدراسة على ميزة المنتج المتميز ساعدها في تحقيق حجم انتاج ورقم أعمال بشكل عام متزايد من سنة لأخرى مما جعل بعض المؤسسات تتجه إلى تقليد منتجاتها وهو ما حصل في الواقع حيث واجهت المؤسسة إرجاع سلعة مقلدة من طرف أحد زبائنها.

عموما يمكن إيجاز أعداد المنتجات التي قدمت من طرف مؤسسة أورسيم خلال السنوات الأربع

الأخيرة بالكميات وبالقيمة في الجدولين المواليين:

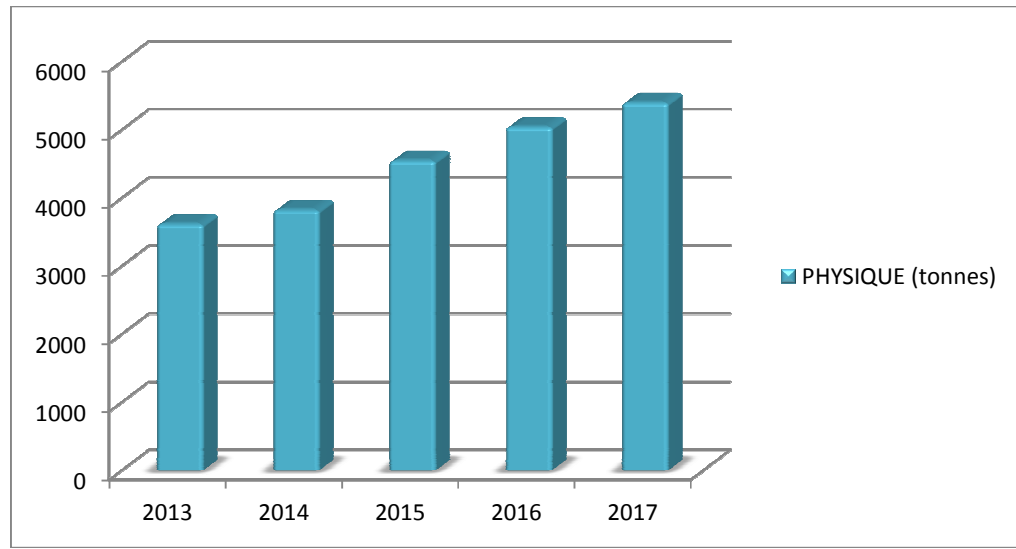
الجدول رقم (III-3): كمية المنتجات التي قدمتها مؤسسة أورسيم خلال الفترة 2014-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
الكمية (طن)	3620,74	3828,85	4551,93	5046,86	5404,23

المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة أورسيم

ويمكن تمثيل الجدول السابق بيانات كما يظهر في الشكل الموالي :

الشكل رقم(III-3): يمثل كمية المنتجات التي قدمتها مؤسسة أورسيم خلال الفترة 2014-2017 (طن)



المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة أورسيم

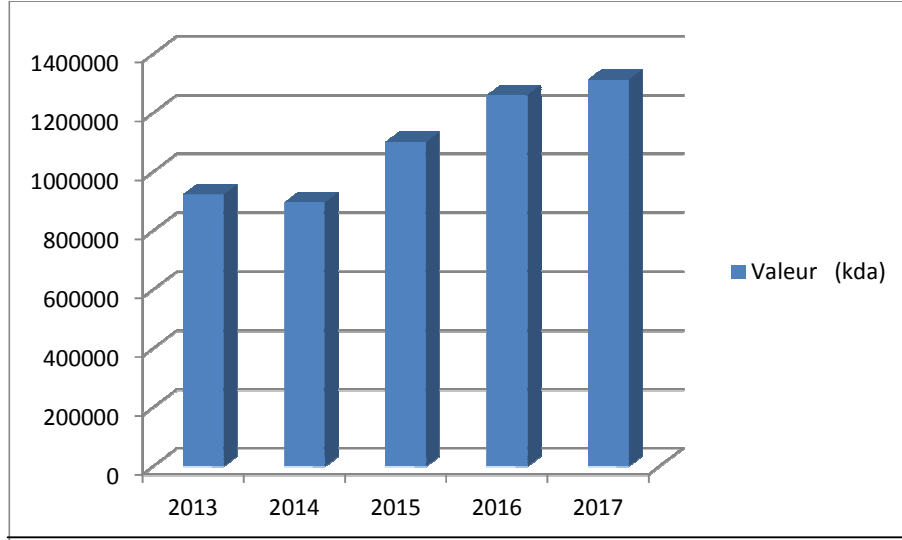
الجدول رقم (III-4): قيمة المنتجات التي قدمتها المؤسسة خلال الفترة 2013-2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
القيمة (kda)	923579,01	896578,24	1101996,86	1260960,76	1314144,11

المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة أورسيم

ويمكن تمثيل الجدول السابق بيانات كما يظهر في الشكل الموالي :

الشكل رقم(III-4): قيمة المنتجات التي قدمتها مؤسسة أورسيم خلال الفترة 2013-2017.



المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة أورسيم

من خلال الجدولين والشكلين أعلاه الموضحة لأعداد المنتجات بالقيمة والكمية نلاحظ أن حجم الإنتاج في تنامي من سنة إلى أخرى، حيث بلغ في سنة 2013، 3620,74 طن ما يقدر بـ 923579,01 kda ليصل في سنة 2017 إلى 5404,23 طن ما يعادله قيمة بـ 1314144,11 kda وهذا رغم ارتفاع سعر المنتجات مما يعكس امتلاك مؤسسة أورسيم لميزة المنتج المتميز.

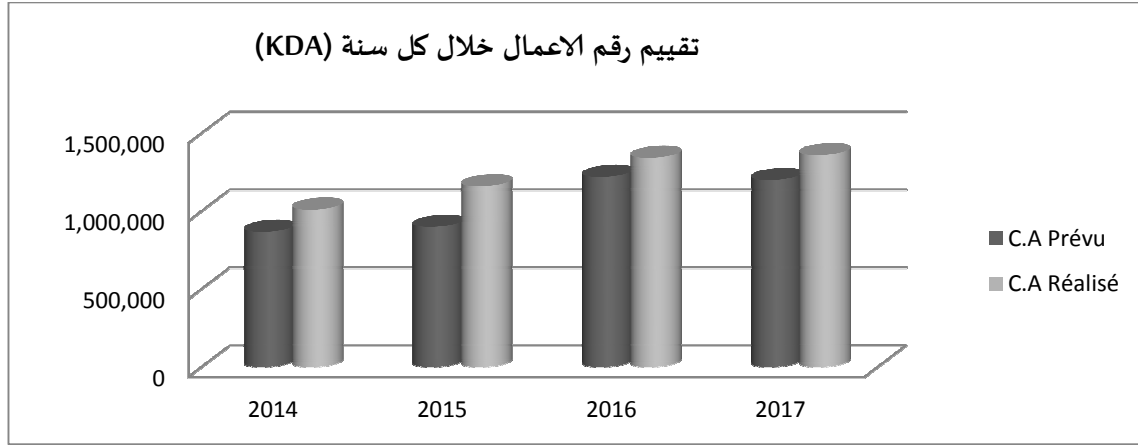
الجدول رقم (III-5): تطور رقم الأعمال المؤسسة خلال الفترة 2014-2017.

السنوات	رقم الأعمال المتوقع	رقم الأعمال المحقق
2014	867 000	1 010 539
2015	899 478	1 160 115
2016	1 220 014	1 342 386
2017	1 199 997	1 360 419

المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة أورسيم

يمكن تمثيل رقم أعمال مؤسسة أورسيم على شكل أعمدة بيانية كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم(III-5): تطور رقم الأعمال المؤسسة خلال الفترة 2014-2017.



المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة اورسيم

من خلال الجدول والشكل أعلاه الموضحين لتطور رقم أعمال المؤسسة الحقيقي والمحتمل نلاحظ أن المبيعات الحقيقية في تنامي من سنة إلى أخرى وتفوق دائما المبيعات المتحملة مما يعني وجود انحرافات موجبة، بحيث بلغ رقم الأعمال في سنة 2014، kda 1 010 539 ليصل في سنة 2017 إلى kda 1 360 419 وهذا يعكس زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وزيادة عدد زبائنها يرجع لاهتمام المؤسسة بتقديم منتجات تلبي رغبات الزبون من حيث النوعية والأداء.

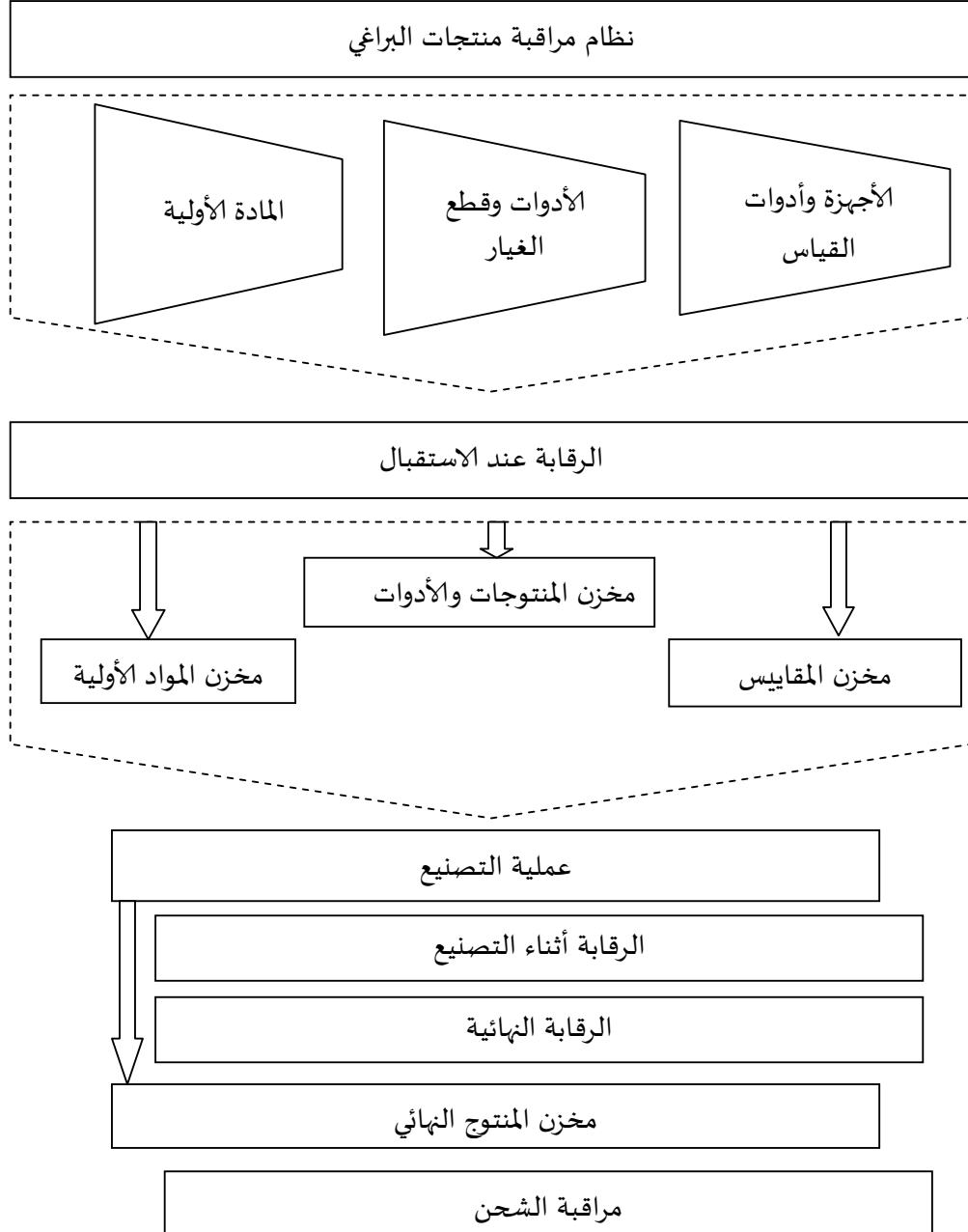
يهدف الحفاظ على صورة المؤسسة في السوق وفي أذهان زبائنها فإنها ومن خلال إدارتها تتعهد بسياسة الجودة، وفي هذا الإطار فإن وضع نظام الجودة هذا يركز على سياسة محاورها الرئيسية كالتالي:

- ✓ وضع تنظيم قادر على إدماج نموه ضمن عملية إرساء نظام تسيير الجودة.
- ✓ تدعيم المهارات من أجل التحكم أكثر في الأنشطة المطورة.
- ✓ تنمية سياسة الاتصال قصد تقوية الروابط مع الزبائن والعمل على تقصير مدة انتظارهم.
- ✓ إعادة تنشيط سياستها التجارية بإرساء جهاز الإصغاء وتقييم درجة إرضاء الزبائن.
- ✓ تخطيط ونشر أهداف الجودة على كل المستويات في المؤسسة ومراجعتها سنويا.

ثالثا: خطة ضمان الجودة

من أجل ضمان مطابقة المنتجات وتقديم دليل على جودتها ، لدى مؤسسة اورسيم قسم المراقبة العملية الذي يقوم بمراقبة اللوازم المشتراة والمنتجات المصنعة ، ويكون مرجعاً لإجراءات العمل، متطلبات التحكم ومعايير المنتج والاختبار المعمول بها. والشكل الموالي يوضح نظام مراقبة المنتجات.

شكل (III-6): نظام مراقبة منتجات البراغي



المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة أورسيم، http://orsim.dz/article_7.page، تاريخ تصفح الموقع: 2018/05/10

وفقا لاحتياجات عملية المراقبة، في الاستقبال أو أثناء عملية التصنيع، يتم إجراء الاختبارات الميكانيكية والتحليلات المعدنية والكيميائية على مستوى مختبر المؤسسة، وهي: الجرّ والضغط والاستطالة، اختبار الصلادة، التحليلات الطيفية، اختبار الالتواء.

خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة التطبيقية بشكل أساسي تحليل وتفسير لما جاء من إجابات الإدارة العليا لمؤسسة أورسيم حول دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الآراء تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- تتمثل رؤية المؤسسة في أن تصبح علامتها التجارية محبوبة ومشهورة محليا وعلى المستوى الدولي لذلك فهي تتطلع إلى استكشاف مجالات عمل جديدة مثل انتاج براغي السيارات. والتفكير الاستراتيجي المعمق أحد العوامل المهمة والفاعلة في صياغة خطتها الإستراتيجية وتحديد اتجاهاتها. كون الرؤية الإستراتيجية تعبر عن حقيقة التفكير الاستراتيجي الذي تتصف به الإدارة العليا المسؤولة عن إدارة المؤسسة.
- إستراتيجية الإبداع التي تعتمدها مؤسسة أورسيم هي إستراتيجية التقليد عن طريق إعداد تصميم لأي نموذج لمنتج جديد يقدمه الزبون لها ومن ثم إنتاجه. كما تشجع المؤسسة الإبداع عن طريق تقديم مكافآت لأيه أفكار ناجحة.
- المؤسسة وعن طريق قسمة البحث والتطوير والمديرية التجارية تقوم بمعرفة متطلبات السوق ومراقبة المنافسين والتكنولوجيات الجديدة ورغبات الزبائن، وهذا كما قلنا في حدود إمكانياتها. ولكن لا بد من تخصيص قسم لليقظة الإستراتيجية خاصة وأن المؤسسة سوف تدخل مجال صناعة براغي السيارات.
- الممارسات والآليات التي تعتمدها المؤسسة للارتقاء بالتعلم سواء فرديا أو جماعيا أو تنظيميا وللتحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة تسهم بشكل كبير في إحساس أفرادها بالسيطرة على أعمالهم والشعور بالحرية في أداء مهامهم، فالإدارة العليا تعمل على تمكين أفرادها حتى يكونوا أكثر تعلما ونضجا ووعيا بما هو منتظر منهم، كما أن سياسات المؤسسة وقناعاتها بضرورة الارتقاء إلى مصاف المؤسسات العالمية يسهم في الزيادة نحو التحول إلى مؤسسة متعلمة.
- تتمتع الإدارة العليا بتفكير النظم ويظهر ذلك من خلال تكثيفها للاجتماعات وفتحها المجال أمام العصف الذهني الذي يسمح بإعطاء صورة واضحة وأكثر دقة للمشكلة.
- تضع أورسيم الزبون وحماية البيئة ضمن أولوياتها واعتمادها خطة لضمان الجودة وامتلاكها ميزة المنتج المتميز.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل للتنافسية المؤسسة الاقتصادية، تم إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي في التفكير في ايجاد استراتيجيات جديدة تمكن من تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، فالتفكير الاستراتيجي له القدرة على توحيد مختلف الرؤى الغامضة والمعقدة للماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظر علمية، حيوية وإبداعية منظمة.

وفي سياق اهتمامنا بموضوع التفكير الاستراتيجي حاولنا أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي مرتكزات التفكير الاستراتيجي التي وإن اختلفت من باحث لآخر إلا أننا نجد المرتكزات الثلاث الرؤية، التفكير النظمي والإبداع التي درسها الباحث بون Bonn إضافة إلى اليقظة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي تشكل اللبنة الأساسية للتفكير الإستراتيجي، والأخذ بها مجتمعة يعطي للمؤسسة القدرة على خلق قيمة للزبائن وصعوبة التقليد من المنافسين.

• النتائج:

- من خلال النتائج المتوصل إليها تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى مساهمة التفكير الإستراتيجي بمرتكزاته الخمسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ومن جملة هذه النتائج:
- يعد التفكير الإستراتيجي عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع بما يمكن المؤسسة من تبني نماذج جديدة في العمل وإعادة بناء الإستراتيجيات وتطوير رؤية مختلفة لعوامل المؤسسة الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير والتكيف بشكل أفضل، من خلال معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على المحافظة على رؤية شمولية عالمية للأوضاع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والتجديد والتطوير.
- التفكير الإستراتيجي يتميز بسمات وخصائص متعددة، هذا يعني بالضرورة أن التفكير الإستراتيجي يتطلب مؤهلات عقلية ومعرفية.
- يعد التفكير الاستراتيجي أرقى أنواع التفكير وأكثرها إنتاجية ويعد سمه من سمات القائد المبدع. أما الإدارة الإستراتيجية فهي تعتبر تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمته له بصيغته عملية. وهي تركز على المستقبل في إطار الواقع، وفي الوقت نفسه هي عبارة عن اتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير على مستقبل المؤسسة، والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها في ظل بيئتها المتغيرة .. وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فهو يعد عملية منظمه تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وكيفيه تحقيق هذه الأهداف . إذن فالتخطيط الاستراتيجي يعد حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية فهو الذي يحول الأفكار إلى مشاريع وبرامج ونشاطات وسياسات، وهو الذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- مرتكزات التفكير الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الإبداع، التعلم التنظيمي، اليقظة الإستراتيجية) الأكثر تأثيراً على نجاح المؤسسة لان توافر عنصر تفكير النظم لدى المسؤولين العاملين بها يوفر لهم إطاراً للتفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى انه يعطيهم القدرة على إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل مما يجعلهم قادرين على تشخيص السبب الحقيقي لأية مشكلة (إذا ما

تعددت أسبابها) كما أن اتصاف الإدارة العليا بقدرتها على الرؤية المستقبلية يمكنها من صياغة التوقعات لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وهو جزء لا غنى عنه في العملية الإستراتيجية وفي صياغة سياسات المؤسسة. وتبني المؤسسات مفهوم التعلم التنظيمي يمكنها من تثبيت مجموعة من القيم والأفكار وطرائق أداء الأعمال في ممارستها اليومية ويساعد على إعادة ترتيبها بدءاً من خدمة الزبون إلى إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب. وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- لليقظة الإستراتيجية دوراً بالغ الأهمية في استمرارية الأداء التنافسي، فهي تعتبر عاملاً محددًا لتأقلمها وتكيفها مع التغيرات الحادثة، كما تمكن المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والطارئة التي تظهر في بيئتها. أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- توجد ملامح التفكير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إلا أنه يواجه مجموعة من المعوقات في ممارسته بشكله الصحيح الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة. ومن بين هذه المعوقات نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي والإمكانيات المحدودة وقدم الآلات المستعملة في الإنتاج وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

• التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها تمكنا من بلورة مجموعة توصيات:
- العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المؤسسة حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارتها.
- إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلي اختلاف تخصصاتهم، لماله من مردود ايجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
- اختيار الأشخاص من ذوي الذكاء الأعلى لشغل المناصب الإدارية العليا.
- يجب أن يهتم قياديو المؤسسة محل الدراسة بضرورة التوصل إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها السوقي، بناء على قيامها باستحداث في صياغة إستراتيجياتها، وتصميم خدماتها وضبط نظم الرقابة عليها، ولتحقق ذلك يجب عليها أن تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات بين العاملين، وتبادل المعارف، وإزالة كافة العوائق بانتهاجها لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.
- القيام برسم خطط من شأنها أن تهيئ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في هيكلها التنظيمية، مع منح الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن.

- العمل على رفع كفاءة وفعالية العاملين، وذلك عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي التفكير الإبداعي لديهم.
- إبراز مكانة وأهمية مصلحة البحث والتطوير ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات، واعتماد مخصصات مالية لأغراض البحث والتطوير.
- التفكير في كيفية إضافة قيمة جديدة للمنتجات والخدمات، من أجل توسيع دائرة المنافسة وصولاً إلى تعزيز المزايا التنافسية واستدامتها بما يؤهلها لدخول المنافسة الدولية.

آفاق الدراسة:

- كآفاق للدراسة نقترح بعض المواضيع التي قد تساعد من يريد البحث في هذا المجال:
- دور تطبيق عوامل التفكير الاستراتيجي في زيادة الموارد المالية للمؤسسة الاقتصادية.
 - ملامح التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي.

المصادر المراجع

• المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات الأسباب والعلاج، القاهرة - مصر، دار الفكر العربي، 2002.
2. أحمد زغدار، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار جريبر للنشر والتوزيع، 2011.
3. إدريس وائل محمد صبيح، أغالبي طاهر محمد منصور، السيناريو والعملية التخطيطية، عمان-الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية- مصر، المكتب العربي الحديث، 1999.
5. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، دار الراية، 2014.
6. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، عمان- الأردن، دار اليازوري، 2008.
7. حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار وائل، 2005.
8. حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، عمان- الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
9. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان-الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
10. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
11. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
12. الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية- المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.
13. روبرت أ. بتس، ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
14. زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان-الأردن، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، 2005.
15. سحر صبري، نعمة زهران، التفكير النظمي في الدراسات المستقبلية "من التحليل إلى التعقيد والتركيب و النمذجة"، مصر، مكتبة الإسكندرية وحدة الدراسات المستقبلية، 2012.
16. صلاح الدين، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.

17. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016.
18. ضبيان شمام الزبيدي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، عمان- الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017.
19. ضياء عبد المولى أحمد حسين، إبراهيم السيد، التنبؤ الاستراتيجي، الإسكندرية- مصر، دار التعليم الجامعي، 2016.
20. طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، القاهرة- مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
21. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، دار وائل للنشر، 2009.
22. طلعت أسعد عبد المجيد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة- مصر، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2002.
23. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد، 2011.
24. عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2017.
25. عز الدين علي سويدي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان-الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
26. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
27. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة- مصر، دار غريب للنشر، 2001.
28. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية - نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
29. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، الإسكندرية- مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
30. الكبيسي عامر خضير، التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل، دار الخليج للصحافة والطباعة والنشر- مركز الخليج للدراسات، الشارقة، 2008.
31. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر- الدوحة، مطبعة الريان، 2013.
32. مجيد كرخي، مقدمة في التفكير الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
33. محمد بن يوسف النمران العطيوات، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

34. محمد حسين العساوي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة- مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، عمان- الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
35. محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي -التخطيط-البناء- التنفيذ، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دارالرضوان للنشر والتوزيع، 2015.
36. محمد طارق، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، اربد- الأردن، دارالمتنبي، 2002.
37. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الكتب، 2008.
38. محمد محمود مصطفى، استراتيجيات علم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012.
39. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة - بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
40. محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، مكتبة المجتمع العربي، 2010.
41. معي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار الحامد للنشر، 2012.
42. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، مصر-القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
43. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية، 2011.
44. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية، 2010.
45. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية، 2008.
46. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي، 2011.
47. مؤيد سعيد سالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية، دار الكتاب الجامعي، 2016.
48. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية، 1998.
49. النعيمي صلاح، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
50. وائل محمد صبيح إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، عمان- الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

✓ الرسائل الجامعية:

- 53 بالمحي أحمد، الميزة التنافسية والإستراتيجية البنكية دراسة حالة البنوك الجزائرية – سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص بنوك وأعمال، جامعة دكتور الطاهر مولاي سعيدة، 2016.
- 54 بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
- 55 بوعزيز لبنى، أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 56 حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الإستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009.
- 57 ربيح لزهري، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 58 رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
- 59 صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة خضير محمد بسكرة، 2015.
- 60 عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في اختصاص إدارة – سياحة وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013.
- 61 عبد المؤمن حليلة، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج، بويرة، 2015/2014.
- 62 علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.
- 63 قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2012.
- 64 لؤي سليم عبد اللطيف، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.

- 65 محاط أميرة، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- 66 مروى بوفرح، مريم شارف، التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تيسي تبسة، 2016.
- 67 مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، مارس 2017.
- 68 ندى عمر عبد الله أبو عيادة، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2016.
- 69 نهال شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
- 70 هجيرة شيخ، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي بشلف، 2017.
- 71 هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- ، 2009.
- 72 يوسف مرسي محمد الحوراني، مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
- ✓ **المجلات:**
- 73 خالد بني حمدان و آخرون، اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، عمان، 2013.
- 74 روابحية مريم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 23، جامعة الكوفة، 2015.
- 75 صباغ رفيقة، لزرق محمد، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 7، جامعة مستغانم، مارس 2017.
- 76 عبد الستار إبراهيم دهام، العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي للمديرين، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، جامعة أم البواقي، 2016.
- 77 أمينة مساك، سلمى رزق الله، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة، مارس 2017.

- 78 ناصر جاسر عباس الأعنا، إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير المنظمي "رؤية منهجية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، جامعة القدس المفتوحة، 2017.
- 79 هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2015.
- ✓ المداخلات العلمية:
- 80 بلعوز بن علي، صليحة فلاق، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2010.
- 81 السلطان خالد، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، 2006.
- المراجع باللغة الأجنبية:
- 82 Ahmad ali salih, Loay alnaji, Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance, International review of management and business research, , Vol.3 Issue.4, december 2014.
- 83 Ehsan Sharifi, **Strategic thinking -a practical view**, Ideal type of management, vol:1, no:1, 2012.
- 84 Feyzollah Zabihnia emran & Saeid Emamgholizadeh, **Strategic Thinking and Its Approaches**, journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 2015.
- 85 Jafari Eskandari et a, **Thinking of the blue ocean - strategy beyond the competition**, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, Vol. 5, No. 1, 2015.
- 86 Ken Haycock, Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone, **Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature**, Library Leadership & Management, 2012.
- 87 M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993.
- 88 Malan R, **The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy**, Thèse de Doctorat in Management, University of Southern Queensland, Faculty of Business, Australia, 2010.
- 89 Pisapia J, Robinson D-J, **Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?**, 4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010

• المواقع الالكترونية:

90 <http://orsim.dz/index.php?lang=ar>.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تخصص تسيير استراتيجي



إستبانة البحث

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لنيل شهادة ماستر في التسيير الاستراتيجي بعنوان التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية. وذلك لاستقصاء آراء إطارات مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها أورسيم (ORSIM) بواد رهيو ولاية غليزان حول موضوع البحث. لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب و إغناء جانب البحث العلمي فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علما أن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحثه تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستوجبين ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

تحت إشراف الدكتورة:

أحسن جميلة

الطالبة

أحسن يمينة

الملاحق

أولاً: محور مرتكزات التفكير الاستراتيجي

الرؤية المستقبلية:

1. ماهي الرؤية المستقبلية للمؤسسة ؟

لا نعم

2. هل تقوم الإدارة العليا القدرة بإقناع الأفراد وتحفيزهم على الإيمان برؤية المؤسسة؟

لا نعم

3. هل هناك وعي لدى الإدارة العليا بالمشاكل والصعوبات التي تمر بها المؤسسة؟

لا نعم

4. هل تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير؟

التفكير النظامي:

1. هل تتعامل الإدارة العليا مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة أم فصلها عن بعضها البعض؟

لا نعم

2. هل تقوم الإدارة العليا بإعداد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة؟

3. من يقوم بعملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟

4. هل تقوم بدراسة الأفكار مجتمعة أم دراستها فرادى ؟

اليقظة الإستراتيجية:

لا نعم

1. هل تقوم المؤسسة بترصد وتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات واكتشافات علمية

لا نعم

2. هل تمتلك المؤسسة نقاط بيع مختلفة ؟

3. إذا كانت الإجابة بنعم فكم عددها وأين تتواجد ؟

4. ماهي مصادر الحصول على المعلومات حول السوق:

الملاحق

الإبداع

1. هل تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع ؟
إذا كانت الإجابة بنعم اشرح كيف يتم ذلك:

لا	نعم
----	-----

لا	نعم
----	-----

2. هل تخصص المؤسسة برامج تدريب لتنمية الموارد البشرية لديها ؟
إذا كانت الإجابة بنعم ففيما تتمثل تلك البرامج ؟

لا	نعم
----	-----

3. هل تحرص الإدارة العليا على معرفة أوجه الضعف أو القصور في العمل؟

لا	نعم
----	-----

4. هل تخصص المؤسسة مبالغ مالية جيدة لجهود البحث والتطوير؟

التعلم التنظيمي:

1. هل تعتني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية ؟
2. هل تتيح المؤسسة للعاملين الوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات ؟
3. هل تشجع المؤسسة العمل الجماعي التعاوني وتكافئ عليه ؟
4. هل تقوم المؤسسة بتدوير العمال على عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة؟

لا	نعم
----	-----

لا	نعم
----	-----

لا	نعم
----	-----

لا	نعم
----	-----

المحور الثاني: الميزة التنافسية

- 1- هل تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها ؟
إذا كانت الإجابة بنعم فما هي تلك المواصفات ؟

لا	نعم
----	-----

- 2- هل تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة تخلق تميز منتجاتها مقارنة
بمنتجات المنافسين؟
- 3- إذا كانت الإجابة بنعم ففيما تتمثل تلك الموارد ؟

لا	نعم
----	-----

الملاحق

4- هل تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المستهلكين؟

لا

نعم

لا

نعم

5- هل منتجات المؤسسة صديقة للبيئة ؟

6- إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف ذلك:

.....
.....

7- ماهي الأساليب التي تتبعها المؤسسة لأجل الحصول على ولاء الزبون والمحافظة عليه؟

.....
.....

8- كيف تتحكم المؤسسة في التكاليف ؟

.....
.....

9- كيف هي أسعار المؤسسة مقارنة بأسعار المنافسين؟

.....
.....

شكرا على تعاونكم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على مدى توافر مرتكزات التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها اورسيم بواد رهيو ولاية غليزان، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الدراسة الميدانية من خلال المقابلة الشخصية وطرح الأسئلة على الإدارة العليا لجمع البيانات الأساسية للدراسة والوصول إلى التوصيات التي تزيد من الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، و تطوير وتحسين مستوى الإدارة العليا لتكون قادرة على توفير خدمات ومنتجات متميزة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنه توجد ملامح التفكير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إلا أنه يواجه مجموعة من المعوقات في ممارسته بشكله الصحيح الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة. وخلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات تهدف إلى تأكيد ضرورة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي وجعله مناهج عمل مسيري المؤسسات، وأيضا ضرورة التركيز على تطوير وصقل المهارات المتعلقة بتفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التعلم التنظيمي، اليقظة الاستراتيجية والإبداع نظرا لقوه تأثير هذه العناصر في تحقيق النجاح للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، مرتكزات التفكير الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

Abstract :

The study aims to identify the Contribution of strategic thinking in achieve competitive advantage, and Identify the availability extent of strategic thinking pillars for top management at the enterprise of Mechanical Industries and Accessories ORSIM in Oued Rhiou wilaya of Relizane, Based on the employed analytic descriptive method, besides field study through a Through personal interviewing and asking questions on top management to collect basic data for the study. And reaching recommendations which increase interest in strategic thinking, and develop and improve the level of top management to be able to provide distinct services and products.

Of the main findings, that there is the features of strategic thinking in the institutions under study, but there are obstacles when exercise of its application corretly To achieve a competitive advantage for the entreprise.

The study concluded to make a number of recommendations designed to confirm the need to focus on strategic thinkig and make it a platform managers of enterprises, also improving the skills of managers which related to (Systemic thinking, Visioning, Organizational learning, strategic vigilance & creativity) because of the high impact of these elements to achieve success of enterprises.

Keywords: Strategic thinking, strategic thinking pillars , Competitive Advantage.