

## التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل للإبداع في المؤسسة الجزائرية

### دراسة حالة عينة من مؤسسات من الغرب الجزائري

أحسن جميلة،

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

أ.د. عامر عامر أحمد،

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

#### الملخص:

تسعى معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والإبداع في عملياتها وأنشطتها، وتكافع لتعزيز موقعها الاستراتيجي والتنافسي وتحقيق التميز والتفرد مقارنة بمنافسيها المباشرين وغير المباشرين، في بيئة تنافسية أقل ما يقال عنها أنها معقدة، صعبة التنبؤ، تتميز بالتغيير المستمر.

لذلك جاءت هذه الورقة البحثية حول التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل للإبداع في المؤسسة الجزائرية معززة بدراسة حالة عينة من مؤسسات من الغرب الجزائري من خلال استبيان شمل 26 مؤسسة، موزعة على كل من ولاية: غليزان، مستغانم، تلمسان، معسكر، شلف. من أجل الإجابة على الإشكالية التالية:  
**كيف يساعد التفكير الاستراتيجي على الإبداع؟ وما هو واقعه في المؤسسة الجزائرية؟**

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي، الإستراتيجية، التسيير الاستراتيجي، المنافسة، الإبداع.

#### Résumé :

La plupart des organisations d'aujourd'hui cherchent à atteindre le succès et la créativité dans ses opérations et activités, et ont du mal à renforcer la position stratégique et concurrentiel et d'atteindre l'excellence et l'originalité par rapport à ses concurrents directs et indirects, dans l'environnement légèrement concurrentiel, il est complexe, difficile à prévoir, caractérisé par le changement continu.

Alors est venu ce document sur la nouvelle pensée stratégique comme une passerelle vers la créativité dans la Fondation algérienne. En utilisant un échantillon des institutions de l'ouest de l'Algérie à travers une étude de cas inclus 26 Fondation questionnaire, distribué à: RELIZANE, MOSTAGANEM, TLEMCEN, MASCARA et CHLEF. Pour répondre à la question suivante : Comment ça marche réflexion stratégique sur la créativité? Quelle est

la réalité de l'organisation algérienne?  
Mots clés: La réflexion stratégique, la stratégie, la gestion stratégique, la concurrence, la créativité.

### - مقدمة:

في الواقع العملي المعاصر التي تتحضر فيه الفوائل المكانية والزمانية حيث الأسواق المفتوحة والتفاعلات والتأثيرات الحادة بين المؤسسات فيما بينها وبين بيئات الأعمال من الجانب الآخر، يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المؤسسات واستقرارها ونموها وفي تنافسيتها وإبداعها على المدى الزمني الطويل. من هنا جاءت أهمية موضوع هذه الورقة البحثية حول التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل للإبداع في المؤسسة الجزائرية مع دراسة حالة عينة من مؤسسات من الغرب الجزائري التي سوف نقسمها كما يلي:

#### - جزء نظري حول مفاهيم نظرية حول التفكير الاستراتيجي؟

جزء ميداني يتمثل في دراسة تطبيقية تعتمد على استبيان يضم مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بالموضوع موزعة على 26 مؤسسة من الغرب الجزائري من كل من ولاية: غليزان، مستغانم، تلمسان، معسكر، شلف؛

#### - ومن ثم نستخرج النتائج ونطرح التوصيات.

### • مشكلة البحث:

تمثل إشكالية هذه الورقة البحثية في الإجابة نظرياً وميدانياً على السؤال التالي:

**كيف يساعد التفكير الاستراتيجي على الإبداع؟ وما هو واقعه في المؤسسة الجزائرية؟**

### • التساؤلات الفرعية:

على أساس الإشكالية المطروحة يمكن استنتاج مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهمية وجود إستراتيجية في المؤسسة الجزائرية؟
- هل التسيير الاستراتيجي ضرورة حتمية أم اختيارية أمام المؤسسة الجزائرية في بيئة تنافسية؟
- هل تطور المنافسة يتطلب تطور التفكير الاستراتيجي؟
- ما هو واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية؟

### • الفرضيات:

يمكن اقتراح مجموعة إجابات افتراضية للتساؤلات المطروحة:

- تمثل أهمية وجود إستراتيجية في المؤسسة من خلال ركائزها: الإبداع، المحاطرة والاستمرارية.
- التسيير الاستراتيجي ضرورة حتمية أمام المؤسسة الجزائرية في بيئة تنافسية.
- تطور المنافسة يتطلب تطور التفكير الاستراتيجي.
- لا تزال أغلبية المؤسسات الجزائرية بعيدة عن التفكير الاستراتيجي في تسييرها.

### • الأهداف:

- تقديم تعريف واضح للإبداع والإستراتيجية، والإشارة للتدخل الموجود بينهما؛
- إظهار أهمية عملية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة لخلق الإبداع وقيادته في بيئة تنافسية؛
- التطرق إلى أهم الاستراتيجيات التنافسية في شكلها المنظور كشكل من أشكال الإبداع فرضته تطور المتغيرات التي تنشط بها المؤسسة؛
- توعية مدراء المؤسسات الجزائرية بأهمية انتهاج التفكير الاستراتيجي من أجل خلق الإبداع والتفوق والقدرة على المنافسة.

### • منهج البحث:

بالنظر لطبيعة البحث الذي يتطرق لموضوع لازلت الدراسات فيه محدودة، خاصة في الجزائر، فقد تما لاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي؛ كونه أكثر ملاءمة لطبيعة هذا النوع من البحوث من حيث تحديد المشكلة ودراستها دراسة وافية، بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت بعد الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث، كما تم الاعتماد على أساليب جمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية، وهما:

– الاستماراة (الاستبيان): حيث تم تطوير استماراة متكاملة تراعي أهداف البحث وتساعد في جمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة.

**المقابلة والملاحظة الشخصية:** وتم ذلك من خلال مقابلة أغلبية مسيري المؤسسات التي شملها الاستقصاء، والتي يبلغ عددها 26 مؤسسة من الغرب الجزائري من كل من ولاية: غليزان، مستغانم، معسكر، تلمسان وشلف. وبناء على ذلك تم تحليل النتائج.

### 1-مفاهيم نظرية حول التفكير الاستراتيجي:

أخذت المؤشرات التمهيدية للنشاط الاستراتيجي في الإدارة بالظهور منذ سنوات الخمسينات، وقد مر التفكير الاستراتيجي في المؤسسات بعدة مراحل، علمًا أن الخبرة أثبتت أن هناك علاقة واضحة بين التفكير الاستراتيجي ونتائج المؤسسة.

فالتفكير الاستراتيجي هو أسلوب لصنع إستراتيجية تساعد على الإبداع بإعادة خلق المستقبل وخلق فضاء تنافسي جديد من خلال القدرة على توجيه العقل ملاحظة ومتابعة كل المتغيرات لتفادي المخاطر واغتنام الفرص والقدرة على إحداث المفاجآت دائمًا، والبحث عن طرق بديلة والسرعة والتميز في تنفيذ تلك الإستراتيجية ومراقبتها من خلال عملية التسيير الاستراتيجي.<sup>1</sup>

وبذلك يكون التفكير الاستراتيجي مفيدا فقط عندما يدعم ويقود إلى الإبداع والابتكار، وهو يختص بطرح السؤال التالي:

هل نفعل الشيء الصحيح وبالطريقة الصحيحة؟

#### 1-محاور الابداع في استراتيجية المؤسسة :

تتمحور الاستراتيجية حول ثلاثة نقاط (VIP): القيمة valeur، التقليل أو التماثل Imitation وال المجال أو الحيز périmètre.

ومن هنا تظهر أهميتها في تحقيق الابداع في المؤسسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

- ما هو نموذج خلق القيمة الذي يجب تبعه لضمان فوائد طويلة الأجل للمؤسسة؟
- كيف يمكن تجنب تقليل هذا النموذج من قبل المنافسين، من أجل كسب ميزة تنافسية؟
- على أي حيز (مجال) يمكن استعمال هذا النموذج؟

ونشير إلى أن مفهوم الاستراتيجية قد يها في الفكر البشري ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت من الكلمة "استراتيجيا" strategia التي تعني علم الجنرال 3Strategoies، التي تقسم إلى شطرين:Stratos يعني الجيش و Agos يعني أقوى أي معناها العام أقوى الجيش 4، وفي هذا الإطار يعرفها قاموس ويستراتيست Weebester بأنها: "علم تحضير وتجهيز العمليات" 5. فحسب القاموس تعرف الاستراتيجية بفن التدريب الحربي 6.

أول الكتاب الذين حاولوا ربط الإستراتيجية بمجال التسيير هما نورمان J. VonNaurman ومورجنستير D.Morgenstern في نظرية المباريات. أكدوا على أن تحقيق الهدف المخطط يعتمد أساساً على استراتيجية تتلاءم مع حجم الموارد. ثم تلاحت الأعمال لتحديد مفهوم إداري دقيق لـ الاستراتيجية 7، فحسب:

- شوندلر Chandler (1962): "الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة اختيار وسائل العمل وتحصيص الموارد اللازمة لتحقيقها" 8.

- أنسوف Ansoff (1965): "الاستراتيجية هي قيادة التعديلات الخاصة بعلاقة نظام المؤسسة بيئتها وأيضاً التعديلات الخاصة بحدود هذا النظام" 9.

- جوهنسون Johenson et al (2002): "استراتيجية المؤسسة هي مخطط للتنظيم وطريقة خلق القيمة في مختلف أنشطته" 10.

- أما بورتر Porter أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية فيعرفها بأنها: "البحث عن ميزة تنافسية، خلق المواجهة بين أنشطة المؤسسة، والتكيف مع البيئة" 11.

## 2- أهمية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ومتطلباته في بيئه تنافسية:

يعتبر التسيير الاستراتيجي توجهاً حديثاً في تطبيق المدخل الاستراتيجي في تسيير المؤسسة ككل، فهو طريقة في التفكير ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية 12 يساعد المؤسسة على الابتكار والتميز 13. ففي حين تصف الاستراتيجية صورة المؤسسة في المستقبل من خلال تحديد طرق تحقيق الأهداف واستغلال الموارد. تجتهد الإدارة العليا من خلال عملية التسيير الاستراتيجي في تنفيذ هذه الاستراتيجية بالشكل المناسب مع التقييم والرقابة المستمرة 14.

حسب ويلين Weelen وأنجر Hunger "التسيير الاستراتيجي هو مجموع القرارات والتصورات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة للأمد البعيد" 15. ومن أبسط التعريف وأكثرها دلالة ما قدّمه كل من بيرس Pearce وروبنسن

Robinson بأن التسيير الاستراتيجي هو: "مجموع القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الإستراتيجية المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>16</sup>.

تظهر الحاجة للتسيير الاستراتيجي عند محاولة إحداث تغييرات استراتيجية تمس الأهداف طويلة الأجل، نظام الإدارة، المهام التنظيمية، السلع، الأسواق، القيم السائدة. كما أكد أنسوف Ansoff على أن تعقيدات البيئة التي تنشط فيها المؤسسات اليوم تستدعي إتباع التسيير الاستراتيجي، فهدف التسيير الاستراتيجي يربط المؤسسة بيئتها الخارجية وابتكر حلول لمواجهة التغيرات المفاجئة قبل حدوثها؛ من خلال جمع وتسير المعلومات المسبقة information anticipative والتي حسب جوفر Joffer وكونيق Koenig (1992): "تعتبر المعلومة المتوقعة مسبقاً كتحول للبيئة، قادر على خلق التوجهات الكبيرة للمؤسسة. قد تكون فرصة أمامها إذا ما سرعت تحقيق أهدافها، كما قد تكون تحديداً لها إذا ما أعادت بقائها وتحقيق أهدافها"<sup>17</sup> هذا ما دفع معظم المؤسسات الأمريكية إلى الانتقال من إستراتيجية التكيف إلى إستراتيجية التنبؤ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ولتتم هذه العملية بشكل ناجح، يجب التركيز على عدة نقاط من أهمها:

**القيادة الفعالة:** من الأمور التي لا جدال فيها هي أهمية القيادة الفعالة في توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح للمؤسسة

بتتحقق أهدافها. ويرى شارلين أن القيادة الفعالة خلق مناخ مناسب لتنفيذ الاختيار الاستراتيجي بطريقة صحيحة، هي تلك القيادة المشاركة والإيجابية، تعتمد على مجموعة من المبادئ الواضحة، تتميز بقوة تمكّنها من الحصول على طاعة الأفراد داخل المؤسسة. ولها قدرة اتصال عالية بكل الأطراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها<sup>18</sup>. في الواقع لم تتوصل الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال إلى نتيجة محددة وقاطعة بشأن نمط القيادة الأمثل ولكن القائد الناجح هو القائد الانساني، يتمتع بدرجة عالية من الثقة، ذو نظرية طويلة الأجل من خلال تحقيق التوازن بين المستقبل والماضي والاعتماد على الممارسة والتعلم والخبرة، يكون ملهمًا للأ الآخرين حتى بعد رحيله ويلتزمون بتعليماته ويعملون على تحقيقها.

**إدارة الجودة الشاملة:** من بين أحد الأساليب الإدارية المفيدة في توجيه النشاطات المختلفة في المؤسسة نحو تحقيق

الأهداف هو إدارة الجودة الشاملة، التي تلتزم بتحقيق بعدين هما: إرضاء المستهلكين والتحسين الدائم للأداء. إذ تتضمن إدارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات جوهرية في العديد من الجوانب التنظيمية في المؤسسة كالثقافة التنظيمية، وتتطلب قيادة قوية متترسبة في الإدارة العليا، وتدربياً متواصلاً للمصادر البشرية وتفويضاً واسعاً للنطاق للصلاحيات، وتشجيع دائم للعمل الجماعي. وتركز عملية التسيير الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات الوقائية وليس التصحيحية، من خلال تحسين العمليات التنفيذية لتجنب الواقع في الأخطاء، بإيجاد ما يسمى بحلقات الجودة التي تعمل على تحديد المشاكل ودراستها وتقاسم المقترنات المدروسة بدقة 19.

**إدارة التحفيز:** يعتبر استخدام التحفيز وأنظمة المكافآت أحد أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها. حيث أثبتت الدراسات المتعددة أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة يؤدي إلى تعزق تنفيذ الاستراتيجية وإنفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، ومن أمثلة أوجه إدارة التحفيز: التعويضات، زيادة الرواتب، عطل، ... الخ، التي يجب أن تكون لها قيمة كبيرة عند العاملين، وأن تشمل جميع العاملين بصورة عادلة.

### 3-المداخل الحديثة في التفكير الاستراتيجي:

مع اشتداد حدث المنافسة وتطور اشكالها، أصبح لزاماً على المؤسسة الابداع في تطوير استراتيجياتها بشكل تنافسي، مبتكرة ومتجدد.

#### 3-1-استراتيجية التمزيق: *stratégie de rupture*

اقتصر كل من هامل Hamel وبرهلاط Prahalad (1989-1995) مفهوماً جديداً للاستراتيجية لفهم نجاح المؤسسات اليابانية، يتمثل في الإرادة الاستراتيجية intention stratégique. على أساس أن الإرادة تضع المؤسسة في مركز القرارات الاستراتيجية بما يساعد على تغيير مبادئ بيئتها التنافسية كلية. إذ لم يعد التحليل يرتبط بالقطاع بل بالمؤسسة، بكفاءاتها المركزية أي يجب أن تأتي المؤسسة باستراتيجيات الاختلاف stratégies de rupture والتي تسمى أيضاً الابتكار أو التجديد الاستراتيجي innovation stratégique أو استراتيجيات التمزيق stratégie disruptive. فحسب هامل (1996): "التجدد الاستراتيجي هو القدرة على إعادة صياغة النماذج الصناعية بطريقة تخلق قيمة جديدة للزيون". أما شاريتون Chariton ومركيديس Markides (2003):

"التحديد الاستراتيجي هو طريقة للدخول إلى منافسة مختلفة تماماً في قطاع ما". يتطلب تطور ونجاح إستراتيجية الاختلاف *stratégie de rupture* توفر مجموعة من العوامل تتلخص في أربعة نقاط 20:

- أن يكون للمؤسسة ثقافة تتضمن حالة من التساؤل الدائم.
- أن تكون عملية اتخاذ القرار في المؤسسة عملية غير شكلية تشجع الابداع والابتكار.
- توفر تنظيم يقوم على شبكة اتصال بين مختلف الوظائف الداخلية ومستويات المؤسسة وكذلك أفراد البيئة الخارجية.

- توفر شبكة شركاء لتزويد المؤسسة بموارد تكميلية.

ويترکر أهم اختلاف جاءت به هذه الاستراتيجية حول الزيون والمنافسة حيث:

- لا تهدف هذه الاستراتيجية إلى إرضاء الزيون، بل إلى تقديم منتجات وخدمات لم يفکر فيها حتى الزبائن المحتملين.
- لا تهدف هذه الاستراتيجية إلى معرفة المنافسة، بل إلى جعلها متقدمة من خلال خلق قيمة جديدة وفائقة.

### 3-2-الاستراتيجيات التي ترتكز على الموارد:

تمثل الموارد وإمكانات العمل التي توفرها المؤسسة لنشاطاتها 21 وهي تقسم بين:

- **الموارد الملموسة:** تظهر أهميتها في الكيفية التي يتم بها اكتسابها والطريقة التي يتم بها استغلالها ، والمزاوجة بينها بشكل يؤمن الأداء الجيد للأنشطة، تشمل: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.
- **الموارد غير الملموسة:** تم اعتمادها لأنها من متطلبات المنافسة الحالية، وتعتبر حرجية بالنسبة للمؤسسة، يصعب تحديدها لعدم وجود قاعدة متفق عليها في ذلك. غير أنه يمكن أن تشمل كل من:

\* **الجودة :** تساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تؤسس لثقافة الإنchan داخلها، وترسخ ثقة المعاملين بها.  
"تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد منها". ويجب أن تتضمن: المطابقة، الاستجابة والصلاحية.

\*التكنولوجيا: تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي لأنه أصبح مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقليل القيمة للزيون.

\*المعلومات: تمثل بالنسبة للمؤسسة "اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع والطريقة التي يصل بها المستخدمين إلى الأهداف المشتركة". ولا يمكن الحديث عن المعلومات بعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت الحاسوبات أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية.

\*المعرفة: فالمؤسسات مطالبة بتشكيل وتنمية قاعدة معرفية بشكل دائم. حيث تساهم المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر بما يقود إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة. وهي تتضمن المعلومات التقنية والعلمية التي تحكم المؤسسة. وستتم هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث. ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها متوجهة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج.

\*معرفة كيفية العمل: تُعبر عن الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. واكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. تستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزية والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة.

\* الكفاءات: تعتبر أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبه التقليد من قبل المنافسين. يمكن تصنيفها إلى كفاءات فردية التي تمثل "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات الحصول عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة". والكفاءات الجماعية التي تمثل المهارات الناجحة عن تضافر وتدخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، تسمح بإنشاء موارد جديدة لها. فهي لا تخل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وترافقها. وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحورية، لأنها يتوقف عليهابقاء المؤسسة وتطورها.

جاء مفهوم القدرة التنظيمية سنة 1992 كتكاملة لمفهوم الكفاءة المركزية، تؤخذ بعين الاعتبار جودة تطبيق واستخدام الكفاءات، حيث تفترض BCG أن قدرات المؤسسة وحدها غير كافية لخلق ميزة تنافسية، الأهم هو أن تكون قادرة على استخدامها بفعالية على مستوى: التكلفة، الجودة، الوقت والاختلاف. فأصبح الموضوع الأساسي لاستراتيجية المؤسسة هو التدريب أو التعلم التنظيمي، إذ عرف بعض الباحثين سنة 1990 الكفاءة على أنها "نتيجة للتlernen والتكتوين الجماعي للتنظيم وبالأخص مشاركة مختلف تقنيات الإنتاج، ودمج عدد من العوامل

التكنولوجية". وفي سنة 1998 قدمت دراسة من قبل شال Shell لفهم سبب نجاح بعض المؤسسات على المدى الطويل، تبين أن الميزة التنافسية الوحيدة المكتسبة فيها هي القدرة على التكوين والتمرن بسرعة أكبر من المنافسين. وأشار مدخل الموارد إلى أن معظم الميزات التنافسية ستخلق اعتماداً على المورد غير الملموس، بالأخص المهارة والمعرفة. وأشار J.B.Quin أيضاً أن 67% من القيمة المضافة هي نتيجة لموارد المؤسسة الفكرية و غير المادية. وذهب البعض إلى البحث في إمكانية تقييم رأس المال غير المادي للمؤسسة وبالأخص المعرفة، وهنا أثيرت إشكالية تسيير المعرفة، ووضع الذكاء والموهبة على رأس الموارد الأولية للمؤسسة التي تحقق لها الأرباح. ساهمت مجموعة هذه الأفكار في خلق مفهوم المؤسسة الذكية.

### 3-3-استراتيجية التحول الدائم:

مع اشتداد حدة المنافسة، أصبح المفتاح الوحيد لنجاح المؤسسة هو قدرتها على التحول والتطور الدائم. وقد تمت دراسات عديدة حول مفهوم التجديد الذاتي النسبي منها دراسة شال Shell ومكتب مارسي Mercer التي أظهرت أنه في عدة صناعات استطاعت مؤسسات أن تتحقق نمواً كبيراً وذلك لفترة زمنية طويلة، وتبيّن أنها تحدد ابداعها كل 5 إلى 7 سنوات في طريقة خدمتها لزيائتها وفي هندسة تنظيمها. في هذا الإطار المدف الأصلي لل استراتيجية هو الحركة بتغيير التنظيم بصفة دائمة، ففي حين يفترض مدخل الموارد إتباعاً تسلسلياً هدف ما لل مدى البعيد، يتطلب التحول تنظيماً قادرًا على إتباع أهداف متغيرة وإعادة التموقع بسرعة كبيرة مع الوقت.

وقد قدمت مجموعة من الأعمال بالأخص من قبل المكاتب الاستشارية، تقترح مفهوماً جديداً للتنظيم لقيادة التغيير، تعتبر المؤسسة ككائن حي يتأثر بالتغيير والتطور النسبي، لذلك أصبح الإشكال الأساسي في جعل هذا التغيير أمراً عادياً لإرضاء متطلبات المنافسة المتحركة والمتحولة بصفة دائمة.

فرضت استراتيجية التحول الدائم الرجوع إلى مفهوم القيمة، لذلك كان على كل مؤسسة أن تتخذ شكلاً استراتيجياً يرتكز على فرضيات أساسية تتعلق بالزيون وتطور حاجاته وдинاميكية قراراته. انطلاقاً من هذا المفهوم، أصبح الرهان الأساسي أمام المؤسسات هو العمل على التغيير المستمر لشكلها الاستراتيجي حسب تطور حاجات زبائنها، فالقيمة تنتقل من شكل إلى آخر بما يخلق منفعة أعلى للزيون ومرنة استراتيجية.

### 2-الدراسة الميدانية: واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية.

أثبتت عدد دراسات أجراها مجموعة من الباحثين أن المؤسسات التي تبني التفكير الاستراتيجي تتفوق أدائياً عن تلك التي لا تمارسه وتزداد أهمية هذا الأخير خاصة في بيئة الأعمال المتغيرة. في هذا الاطار وبهدف معرفة واقع المؤسسة الجزائرية من كل هذا، تم القيام بدراسة ميدانية شملت عينة من 26 مؤسسة من الغرب الجزائري.

## 1-2- التعريف بأداة الدراسة وحدودها:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستبيان. لقد تم عرض الاستبيان على 26 مؤسسة من الغرب الجزائري منكل من ولاية غليزان، ولاية تلمسان، ولاية معسکر وولاية شلف. أما عن سبب التوجه إلى هذه المؤسسات دون غيرها وعن كيفية اختيارها، فقد تم التوجه إليها بعد طلب العون من كل من الغرفة التجارية، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوكالة الوطنية للتشغيل A.N.E.M للولاية، التي ساعدتنا في معرفة المؤسسات وعنوانيها ليتم في النهاية اختيار أبرزها في السوق. وجه هذا الاستبيان بشكل مباشر لمدراء المؤسسات، لما تقتضيه طبيعة الأسئلة الإدارية والاستراتيجية.

ضم هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى أربع محاور:

- المحور الأول حول التفكير الاستراتيجي: تم من خلاله طرح أربع (04) أسئلة لمعرفة ما إذا كان مدراء المؤسسات التي شملتها الاستقصاء تفكيراً استراتيجياً يقوم على الابداع والابتكار.
- المحور الثاني حول المركز التنافسي للمؤسسة: تم من خلاله طرح ست عشر (16) سؤالاً لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات التي شملتها الاستقصاء مهتمة بمتابعة مسارها التنافسي ومراقبة منافسيها وهذا ما قد يحفزها على ابداع وابتكار طرق لتنمية مركزها التنافسي في السوق.
- المحور الثالث حول تحليل بيئة المؤسسة: تم من خلاله طرح ثمانية (08) أسئلة لمعرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التنظيم والبيئة المحيطة للمؤسسة، وما إذا كانت المؤسسة تتبع وترافق البيئة التي تعمل بها ومعرفة طبيعة تلك المراقبة.

- المخور الرابع حول الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة: تم من خلاله طرح أربعة عشر (14) سؤالاً لمعرفة الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في السوق، والتي بدورها تعطي صورة أولية عن مركزها فيه. إضافة إلى ذلك تم طرح تسع(09) أسئلة مفتوحة، لإعطاء مجال حريلدراي المؤسسات التي شملتها الاستقصاء في الإجابة.

## **1-2-تقديم العينة المدروسة:**

تتمثل العينة في مجموعة من 26 مؤسسة من الغرب الجزائري، تم اختيارها بالصادفة فلا يهم في هذه الدراسة قطاع المؤسسة أو حجمها أو الولاية التي تنتمي إليها.

### **- التقسيم على أساس الولايات التي تنتمي إليها المؤسسات المدروسة:**

العينة المختارة المكونة من 26 مؤسسة كان أكبر عدد منها من ولاية غليزان نحو 16 مؤسسة أي بنسبة 61.54% من المجموع. أما نسبة 19.23% من مجموع المؤسسات هي من ولاية مستغانم أي ما يعادل 5 مؤسسات وهي ثاني أكبر نسبة من بعد ولاية غليزان. وكانت نسبة 11.53% من مجموع مؤسسات العينة المتبقية من ولاية معسكر أي ما يعادل 3 مؤسسات وأخيراً مؤسسة من كل من ولاية شلف وتلمسان كما هو موضح في الجدول أسفله:

جدول رقم(01): تقسيم مؤسسات العينة المدروسة حسب الولايات

الولايات	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
غليزان	16 مؤسسة	% 61.54
معسكر	3 مؤسسات	% 11.53

% 19.23	5 مؤسسات	مستغاثم
% 3.85	1 مؤسسة واحدة	تلمسان
% 3.85	1 مؤسسة واحدة	شلف
%100	26 مؤسسة	المجموع

المصدر: اعداد الباحث.

#### - التقسيم على أساس الملكية القانونية للمؤسسات:

تنقسم العينة المدروسة المكونة من 26 مؤسسة إلى 14 مؤسسة من القطاع العام بنسبة 53.85% و 12 مؤسسة من القطاع الخاص أي بنسبة 46.15% من المجموع، كما هو موضح في الجدول اسفله:  
جدول رقم (02): تقسيم مؤسسات العينة حسب الملكية القانونية.

النسبة المئوية	العدد المؤسسات	الملكية القانونية
% 53.85	14 مؤسسة	مؤسسات عمومية
% 46.15	12 مؤسسة	مؤسسات خاصة
% 100	26 مؤسسة	المجموع

المصدر: اعداد الباحث.

### 2-نتائج الاستبيان:

- المحور الأول:ضم مجموعة أسئلة لمعرفة ما إذا كان مدراء المؤسسات التي شملها الاستقصاء تفكيرا استراتيجيا أم لا، باعتبار القرارات الاستراتيجية تتطلب مدیرا استراتيجيا يملك تفكيرا استراتيجيا يقوم على الابداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي لا يمكن تقليدتها إلا بصعوبة أو بتكلفة عالية من قبل المنافسين وتتخذ وفق العمل الجماعي داخل المؤسسة. يمكن القول حسب نتائج الاستبيان أن المؤسسات الجزائرية وبالأخص المؤسسات المدروسة لا تزال تسير وفق تفكير كلاسيكي يقوم على المركبة في اتخاذ القرار وعدم المشاركة. بحيث أن:

- 53.85 % من مدراء مؤسسات العينة لديهم غموض في تحديد أهدافهم، وهم لا يستطيعون التمييز بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل. وفيما يخص خطوات تنفيذ تلك الأهداف تبقى خطوات روتينية لا يتم الاستعانة في تحديدها بخبرات المؤسسة، ففي المؤسسات العمومية يحددها المدير العام بالتعاون مع مجلس الإدارة. أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فالمدير - المالك هو المسؤول الوحيد عن ذلك وقد يساعده المسير إن وجد.

- 61.53 % من المؤسسات التي شملها الاستبيان لا يهتم مدرائها بالعمل الجماعي، بحيث لا يحرضون على إعلام جميع العمال بأهداف المؤسسة، ولا يحرضون على مشاركتهم في تنفيذها. غير أن التسيير الاستراتيجي الناجح يحتاج إلى تضافر كل الجهود وتعاون جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

- يتضح من النتائج أن كل المؤسسات تقريباً مركبة في صنع قراراتها. وقد أكد 46.15 % من المدراء ذلك بشكل صريح. فالمؤسسات الخاصة يتكلف المالك وأفراد عائلته فيها بوضع القرارات التي أحياناً توضع بمساعدة المسير، وتوجه إلى العمال في شكل أوامر لا يجب مناقشتها. أما مؤسسات القطاع العام فتستلم قراراتها من الإدارة العامة.

- كل مدراء المؤسسات التي شملها الاستقصاء ليسوا بمحاطرين في قراراهم، بل هي قرارات روتينية يتم إتباع خطوات روتينية في تطبيقها.

- كل مؤسسات العينة يقر مدرائها بشكل صريح أن درجة الإبداع عندهم ضعيفة، بحيث أنهم لا يعتمدون الإبداع في قراراً لهم ولا يقدمون الأفكار الجديدة إلا في حدود ضيقه. ورغم ذلك يبقى مدراء المؤسسات الخاصة أكثر تفوقاً في هذه النقطة من مدراء المؤسسات العمومية.

- تبقى إستراتيجية التحفيز إستراتيجية غائبة تماماً في جميع مؤسسات العينة.

- ورغموعي جميع المدراء بأهمية التسيير الاستراتيجي وحاجة السوق الجزائرية إليه، إلا أنه لا يزال غامضاً وسطحياً بالنسبة لهم.

- المحور الثاني: كان حول المركز التنافسي للمؤسسة، حاولنا من خلاله معرفة ما إذا كانت المؤسسات واعية بأهمية متابعة مركزها التنافسي في السوق ومتابعة منافسيها أم لا، أي معرفة ما إذا كانت في حالة يقظة تنافسية أم لا.

يتضح أن 96.15% من مؤسسات العينة يؤكّد مدرائها على اهتمامهم بتبعيـر مركزـهم في السوق. و 76.92% منهم على دراية ووعي بحجم المنافسة التي يواجهونـها. كما أن أغلبية المؤسسات بنسبة 76.93% تكتـم بمراقبـة عمل منافسيـها وتحـركـاـthemـ. وهذا مؤشر جيد يدل على وعي المؤسسات بأهمية متابعة مركزـها في السوق من خلال متابـعة ومراقبـة عمل منافسيـها ووعـيـها بـحجمـ المنافـسةـ السـائـدةـ التيـ تـتـعـرـضـ لهاـ. وهيـ أمـورـ فـرضـتهاـ التـغـيـراتـ الكـبـيرـةـ الحـاـصـلـةـ فيـ السوقـ الـجـازـيرـيـ. ولكنـهاـ تـبـقـىـ مـتابـعةـ سـطـحـيـةـ غيرـ كـافـيـةـ للـصـمـودـ أـمـامـ الـمنـافـسـةـ الـعـالـمـيـةـ، الـتـيـ تـتـطلـبـ منـ المؤـسـسـاتـ يـقـظـةـ تـنـافـسـيـةـ وـتـحـركـاتـ تـكـيـكـيـةـ مـدـرـوـسـةـ وـكـفـاءـاتـ وـإـمـكـانـيـاتـ مـتـمـيـزةـ وـهـذـاـ مـاـ تـفـتـقـرـ إـلـيـهـ المؤـسـسـاتـ الـجـازـيرـيـةـ. بـحـيثـ لـاـ تـزـالـ أـغـلـيـةـ الـمـؤـسـسـاتـ لـاـ تـتـابـعـ عـلـىـ مـنـافـسـيـهاـ بـشـكـلـ مـسـتـمـرـ بـلـ تـقـومـ بـذـلـكـ فـقـطـ عـنـ الضـرـورـةـ، وـهـذـاـ مـاـ أـكـدـهـ 65%ـ مـنـ مـدـرـاءـ الـمـؤـسـسـاتـ الـمـدـرـوـسـةـ، بـحـيثـ يـرـكـزـونـ بـالـدـرـجـةـ الـأـوـلـىـ مـنـ هـذـهـ الـمـتابـعةـ عـلـىـ مـعـرـفـةـ الـأـسـعـارـ الـتـيـ يـطـرـحـ بـهـاـ الـمـنـافـسـ مـنـتـجـاتـهـ فيـ السـوقـ وـهـذـاـ مـاـ يـعـتـبرـونـ دـرـاسـةـ السـوقـ. وـتـمـ هـذـهـ الـمـتابـعةـ عـنـ طـرـيـقـ الـتـجـسـسـ الـذـيـ أـكـدـ جـمـيعـ الـمـدـرـاءـ الـذـينـ يـتـابـعـونـ عـلـىـ مـنـافـسـيـهـمـ بـنـسـبـةـ 100%ـ بـأـنـهـ الطـرـيـقـ الـوـحـيـدـةـ الـمـتـبـعـةـ فيـ ذـلـكـ، وـهـذـاـ يـدـلـ أـنـ الـمـؤـسـسـاتـ تـعـتـبـرـ مـتابـعةـ الـمـنـافـسـ تـكـالـيفـ إـضـافـيـةـ، تـسـعـيـ إـلـىـ تـخـفيـضـهـاـ قـدـرـ الـمـسـطـطـاعـ.

ولقد أجمع مدراء جميع المؤسسات التي شملها الاستقصاء على أنهم لا يقارنون إمكانياتكم بتلك الخاصة بالمنافسين ولم يسبق وأن قاموا بها طيلة مسيركم، وهم لا يقومون بتبعيـر مصدر تفوق المؤسسات الناجحة ولا يسعون إلى تقليدها. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة، دراسة سلوك المستهلك، تحفيـزـ الموظـفينـ مـفـاهـيمـ لاـ تـزـالـ

بعيدة عن أغلبية المؤسسات المدروسة، غير أن الدراسات المتعددة أثبتت أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمية يؤدي إلى تعزق تنفيذ الاستراتيجية وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

ونظراً إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمثل أحد ركائز تنفيذ الإستراتيجية، بحيث نشأ جدل كبير بين الكتاب في التسيير الاستراتيجي حول ما إذا كان الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية التي تم اختيارها أم العكس. حاولنا إسقاط ذلك بطريقة غير مباشرة على مؤسسات العينة بسؤالهم ما إذا كان الهيكل التنظيمي المعتمد لديهم يقوى مركزهم في السوق، ويساعدتهم على مواجهة المنافسة. فاتضح تقريراً أن جميع المدراء غير واعين بأهمية هذا الأخير وبالدور الذي قد يلعبه في مواجهة المنافسة.

- المحور الثالث: كان حول تحليل بيئـة المؤسـسة، إذ تمثل البيـئة كما أشار كل من هفـسي Hafsi، سـقوين Séguin وتـولوز Toulouse عمـلاً مـهما ومـصدراً لـلـفرص والـمخاطر عـلـى حد سـوـاء. وباعتبار المؤسـسة نظامـاً مـفتوحاً فهي نظامـاً فـرعـياً لنـظامـ أـشـمل هو البيـئة، فـهيـمـطـالـبة بـفهمـ بيـتهاـ وـمـتابـعـتهاـ بـصـفـةـ مـسـتـمرـةـ لـجـمـعـ المـعـلـومـاتـ الـلـازـمـةـ التي تـمـكـنـهاـ منـ اـحـتـلـاـلـ مـوـقـعـ مـتـمـيـزـ فـيـ السـوقـ وـتـعـطـيـهاـ أـسـبـيقـيـةـ عـلـىـ الـمـنـافـسـيـنـ. لذلك حـاـولـاـنـاـ منـ خـالـلـ هـذـاـ الـبـعـدـ مـعـرـفـةـ ماـ إـذـاـ كـانـتـ الـمـؤـسـسـاتـ الـجـزاـئـرـيـةـ وـاعـيـةـ بـأـهـمـيـةـ هـذـهـ الـأـخـيـرـةـ، وـمـاـ إـذـاـ كـانـتـ فـيـ حـالـةـ يـقـظـةـ بـيـئـةـ. لقدـ كـانـتـ النـتـيـجـةـ الـعـامـةـ لـهـذـاـ الـبـعـدـ هـوـ عـدـمـ وـجـودـ تـكـامـلـ بـيـنـ تـنـظـيمـ الـمـؤـسـسـةـ وـبـيـعـتـهاـ الـخـارـجـيـةـ الـتـيـ لـأـخـذـ بـحـالـاـ الـحـقـيقـيـ. منـ الـأـهـمـيـةـ.

فـأـكـبـرـ عـدـدـ مـدـرـائـهـ بـمـتـابـعـهـمـ لـلـظـرـوفـ الـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ. أماـ المؤـسـسـاتـ الـتـيـ صـرـحـ مـدـرـائـهـ بـمـتـابـعـهـمـ لـلـظـرـوفـ الـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ وـالـتـيـ تـقـدـرـ نـسـبـتهاـ بـ%34.62ـ، فـهـيـ تـعـتمـدـ فـيـ ذـلـكـ عـلـىـ وـسـائـلـ تـقـليـدـيـةـ تـقـتـصـرـ عـلـىـ وـسـائـلـ الـإـعـلـامـ الـمـكـتـوـبـةـ وـبـالـأـخـصـ الـجـرـائـدـ الرـسـمـيـةـ، كـمـاـ يـتـمـ الـاستـعـانـةـ بـجـهـدـ الـمـدـرـاءـ مـنـ خـالـلـ التـبـؤـ وـالتـخـمـينـ انـطـلـاقـاـ مـنـ الـقـيـاسـ عـلـىـ أـحـدـاـتـ الـمـاضـيـ الـتـيـ تـنـدـرـجـ ضـمـنـ إـطـارـ الـخـبـرـةـ وـالـتـجـربـةـ، فـحـقـيقـةـ أـنـ الـخـبـرـةـ تـسـاعـدـ كـثـيرـاـ مـتـخـذـيـ الـقـرـاراتـ لـكـنـ يـكـونـ ذـلـكـ ذـوـ نـفـعـاـ وـمـجـدـيـاـ فـيـ حـالـةـ الـقـرـاراتـ الـرـوـتـيـنـيـةـ لـتـشـابـهـاـ.

ويـتـضـحـ أـنـ أـغـلـبـ مـدـرـاءـ الـمـؤـسـسـاتـ بـنـسـبـةـ 42.30ـ%ـ أـقـرـ مـدـرـائـهـ بـعـدـ تـبـعـهـمـ لـلـأـوـضـاعـ الـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ. وـيـتـضـحـ أـنـ أـغـلـبـ مـدـرـاءـ الـمـؤـسـسـاتـ بـنـسـبـةـ 77.78ـ%ـ لـاـ يـعـتـمـدـونـ عـلـىـ أـسـالـيـبـ عـلـمـيـةـ فـيـ مـتـابـعـةـ الـظـرـوفـ الـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ لـعـرـفـةـ الـفـرـصـ وـالـتـهـديـدـاتـ الـتـيـ تـواـجـهـهـاـ مـؤـسـسـاتـهـمـ، كـمـاـ أـنـهـمـ لـاـ يـقـومـ بـمـتـابـعـةـ دـاخـلـيـةـ لـلـتـنـظـيمـ لـعـرـفـةـ نـقـاطـ قـوـقـمـ وـضـعـفـهـمـ.

وحتى يكون للمعلومة قيمة يجب أن يكون للمؤسسات نظام معلومات يساعدها على استغلال المعلومات بعد جمعها، لكن حسب ما توضحه النتائج لا تزال هذه المفاهيم بعيدة عن المؤسسات الجزائرية فما نسبتها 89.89% من المدراء نفوا وجود مثل هذا النظام.

لقد وجد جدل كبير في نظريات التسيير الاستراتيجي عن طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة وب بيئتها. فتيار الحتمية يؤكّد على أن البيئة تؤثّر في تنظيم وإستراتيجية المؤسسة. بينما تيار الإرادة يشير إلى أنه يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثّر في بيئتها وتعدّلها، في هذا الصدد يتضح من خلال نتائج الاستبيان أن البيئة تؤثّر في الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات التي شملها الاستبيان، بحيث صرّح 57.69% من المدراء على أن قراراً تهم تابعة للظروف البيئية، التي بسببها اضطررت 15.38% من مؤسسات العينة إلى تغيير أهدافها ، 11.53% غيرت هيكلها التنظيمي المتبع، 57.69% غيرت منتجاتها و 76.92% غيرت أسواقها.

- المحور الرابع: كان حول الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة. تبيّن أن 50% من المؤسسات التي شملها الاستقصاء تتبع إستراتيجية الاستقرار لعدم ميلها إلى المستوى العالي من المخاطرة وعدم فهمها للمتغيرات البيئية. أما 19.23% من المؤسسات فهي تتبع إستراتيجية التراجع التي تمثل في الأغلب في التخلّي عن إنتاج منتج ما أو الانسحاب من سوق معينة. في حين 30.77% المتبقية فهي تتبع إستراتيجية النمو، تسعى إلى تطوير نشاطها على المستوى العالمي.

وفيمما يخص الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسات المدروسة لمواجهة منافسيها، يتضح أن استراتيجية التمييز هي أكثر الاستراتيجيات انتشاراً بنسبة 77.08% لتليها إستراتيجية خفض الأسعار بنسبة 7.7% وقد أجمع مدراء جميع المؤسسات بنسبة 100% على عدم اعتمادهم على إستراتيجية التركيز في تقسيم منتجاتهم.

ويتضح جلياً من نتائج الاستبيان أن أغلبية المؤسسات المدروسة غير مهتمة بوظيفة البحث والتطوير وهذا ما أكدته 69.57% مؤسسة، وأغلبيتها لا توّاكب التكنولوجيا وهذا ما أكدته 73.08% مؤسسة. رغم أنها تعتبر وظائف مهمة لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها هذا طبعاً إلى جانب إدارة الجودة الشاملة والتحفيز التي لا تزال مفاهيم جديدة بالنسبة لأغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة. وهذا طبعاً يتناقض مع تصريحهم بأنهم يعتمدون استراتيجية التميز في تقسيم منتجاتهم وخدماتهم.

وفي محاولة لمعروفة ما إذا كانت المؤسسات تتبع مراحل علمية مدروسة لمتابعة تحقيق أهدافها الطويلة الأجل، أصحاب جميع المدراء بأنهم يتبعون طرق مدروسة في ذلك، ولكن تبقى هذه الدراسة نسبية تختلف من مؤسسة لأخرى. ويراقبون نتائجها بصفة دورية، ولا يخصصون الموارد والإمكانيات الازمة لتحقيقها بصفة مسبقة بل يبقى عملهم مرهون بالظروف.

## 2- تحليل النتائج:

يتضح من خلال الدراسة الميدانية أنه:

- رغموعي جميع مدراء المؤسسات التي شملها الاستقصاء بأهمية تطبيق التفكير الاستراتيجي وتطلب السوق الجزائرية إليه، إلا أن مفهومه لا يزال غامضا وسطحيا بالنسبة لهم. ولا تزال أغلبية المؤسسات مركبة في صنع قراراتها، تسير وفق إستراتيجية غير محددة وواضحة مرهونة بالظروف. وأغلبية المدراء لديهم تفكير كلاسيكي روتيني لا يقوم على الإبداع والابتكار والعمل الجماعي.

وأغلبية المؤسسات التي شملها الاستقصاء ليس لها يقظة تنافسية، بحيث 65% منها لا تتبع عمل منافسيها بشكل مستمر بل تقوم بذلك فقط عند الضرورة. وتم هذه المتابعة بطرق كلاسيكية 100% عن طريق التجسس الذي أكد جميع المدراء على أنه الطريقة الوحيدة المتتبعة في ذلك، وهذا يدل أن المؤسسات تعتبر متابعة المنافسين تكاليف إضافية، تسعى إلى تخفيضها قدر المستطاع. ولقد أجمع مدراء جميع المؤسسات التي شملها الاستقصاء على أنهم لا يقارنون إمكانياتهم بتلك الخاصة بالمنافسين ولم يسبق وأن قاموا بها طيلة مسيرتهم، وهم لا يقومون بتتبع مصدر تفوق المؤسسات الناجحة ولا يسعون إلى تقليدها.

وأغلبية المؤسسات كذلك ليس لها يقظة بيئية، فبنسبة 42.30% أقر مدرائها بعدم تبعهم للأوضاع البيئية الخارجية. أما المؤسسات التي صرحت مدرائها بمتابعتهم للظروف البيئية الخارجية والتي تقدر نسبتها بـ 34.62%， فهي تعتمد في ذلك على وسائل تقليدية تقتصر على وسائل الإعلام المكتوبة وبالأخص الجائد الرسمية، كما يتم الاستعانة بجهود المدراء من خلال التنبؤ والتخمين انطلاقا من القياس على أحداث الماضي التي تدرج ضمن إطار الخبرة والتجربة التي لا تكون مجديّة إلا في حالة القرارات الروتينية. ويوضح 77.78% من المؤسسات لا يعتمد مدراءها على أساليب علمية في متابعة الظروف البيئية الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات المتاحة، كما أنهم لا يقومون بمتابعة داخلية للتنظيم لنقاط قوتهم وضعفهم. ومعظم المؤسسات تؤثر بيئتها الخارجية في خياراتها

الإدارية. كما أن أغلبية المؤسسات بنسبة 89.89% ليس لها نظام معلومات يساعدها على استغلال المعلومات بعد جمعها.

- ولا تزال إدارة الجودة الشاملة، دراسة سلوك المستهلك، تحفيز الموظفين، دراسة السوق مفاهيم بعيدة عن أغلبية المؤسسات المدروسة ، رغم أن الدراسات المتعددة أثبتت أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة يؤدي إلى تعرقل تنفيذ الإستراتيجية وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.
- هذا ما يؤكد على أن المؤسسات المدروسة ليست مخاطرة وهي غير بالإبداع والتجديد والابتكار في تسييرها.

### 3- التوصيات:

- انطلاقا من النقائص الملاحظة على مستوى المؤسسات المدروسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على المؤسسات الجزائرية تطبيقها حتى يكون لها إستراتيجية ناجحة تؤهلها إلى مواجهة الواقع الذي فرضته سياسة فتح الحدود والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وما تتطلبه من مواجهة المنافسة العالمية بدرجة من الإبداع:
  - يجب أن يكون مدراء المؤسسات تفكير استراتيجي. بحيث يقوم عملهم على المخاطرة، الإبداع والابتكار في اتخاذ القرار، ويشجعون العمل الجماعي.
  - تحديد أهداف إستراتيجية بدقة ووضوح ووعي لتطوير المؤسسة، وينبغي أن يكون جميع العمال بالمؤسسة على دراية بهذه الأهداف وتحفيزهم على المشاركة في تحقيقها لتعزيز روح العمل الجماعي.
  - تخصيص الموارد المالية، المادية والبشرية الازمة لبلوغ أهداف المؤسسة الإستراتيجية بشكل مسبق.
  - مشاركة جميع خبرات المؤسسة في صنع القرار.
  - مواكبة التكنولوجيا.
  - أن تكون المؤسسة في حالة يقظة تنافسية، بالمتابعة الدائمة والمستمرة للمنافسين وتخصيص الموارد الكافية والازمة لذلك. واستخدام التكنولوجيا في ذلك.
  - على المؤسسة الجزائرية تسخير مواردها في تكوين عمالها وإطارتها لإدراك أهمية التسيير الاستراتيجي في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط، وفهم مختلف المصطلحات الإستراتيجية.

- اهتمام أكبر بعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي، بالتالي المستمرة للتغيرات الحاصلة به، واستخدام أدوات علمية في تحليلها.
- المراجعة المستمرة للتنظيم الداخلي للمؤسسة وتحقيق جميع الموارد لذلك.
- العمل على إنشاء نظام معلومات بالمعنى الحقيقي حتى يكون للمعلومة الحصول قيمة.
- تحديد ثقافة العمال، استجابةً لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات .

#### 4- المراجع:

<sup>1</sup> يمان صالح عبد الفتاح وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة- الارتفاع بالكماءات القيادية، دار الكتب والوثائق العلمية، مصر، 2008، ص: 159.

<sup>2</sup>FR. Wikipedia.org/wiki/stratégie\_d'entreprise.

<sup>3</sup> أحمد القطايني، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)" ، دار جمد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 15.

<sup>4</sup> نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002/2003، ص: 38.

<sup>5</sup> زكريا مطلوب الدوري، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)" ، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2005، ص: 24.

<sup>6</sup> إبراهيم عبد الهادي الملحي، "استراتيجيات وعمليات الإدارة" ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص: 194.

<sup>7</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي وستان كاظم الموسوي، "وظائف الإدارة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 93.

<sup>8</sup>P. CHARPENTIER, " Organisation et gestion de l'entreprise", éd NATHAN, p : 58.

<sup>9</sup> FR. Wikipedia.org/wiki/stratégie\_d'entreprise

<sup>10</sup> Frédéric FRERY, " Propositions pour une axiomatique de la stratégie", 13ème conférence de L'AIMS, Normandie, 2, 3 et 4 juin 2004, p : 02.

<sup>11</sup> فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية" ، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 17.

<sup>12</sup> بشير العلاق وآخرون، "استراتيجيات التسويق" ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 11.

<sup>13</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 139.

<sup>14</sup> عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2005، ص ص: 18، 20

<sup>15</sup> مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 17

<sup>16</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 20

<sup>17</sup> JANISSEK-MUNIZ, LESCA et FREITAS, "Veille anticipative stratégique – intelligence collective : Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain", p :07.<http://gianti.ea.ufrgs.br>

<sup>18</sup> إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 284

<sup>19</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق نفسه، ص ص: 152-154

<sup>20</sup> Frédéric Le Roy et SAÏD YAMI, "Les stratégies de rupture en PME : une étude de cas ", Revue Management international, publié par HEC Montréal, vol 11-N°2, Canada, 2007, pp : 02-03.

<sup>21</sup> P. Charpentier, op.cit, p : 80 .

<sup>22</sup> Emmanuel Métais et Maurice Saïas, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, volume 4, n°1, mars 2001, pp : 202-203