

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، وتكافح لتعزيز موقعها الاستراتيجي والتنافسي وتحقيق التميز والتفرد مقارنة بمنافسيها المباشرين وغير المباشرين، في بيئة تنافسية أقل ما يقال عنها أنها معقدة، صعبة التنبؤ، تتميز بالتغير 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 incluant 26 Fondations questionnaires, distribué à: RELIZANE, MOSTAGANEM, TLEMCEEN, 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 تنحصر فيه الفواصل 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:

تتمثل إشكالية هذه الورقة البحثية في الإجابة نظريا وميدانيا 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:
- تتمثل أهمية وجود إستراتيجية في المؤسسة من خلال ركائزها: الإبداع، المخاطرة 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 للتداخل الموجود بينهما؛
- إظهار أهمية عملية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة لخلق الإبداع وقيادته في بيئة تنافسية؛
- التطرق إلى أهم الاستراتيجيات التنافسية في شكلها المتطور 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 لازالت 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 أسلوبين لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية، وهما:

- **الاستمارة (الاستبيان):** حيث تم تطوير استمارة 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 التمهيديّة للنشاط الاستراتيجي في الإدارة بالظهور منذ سنوات الخمسينات، وقد مرّ التفكير الاستراتيجي في المؤسسات بعدّة مراحل، علماً 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 لملاحظة ومتابعة كل المتغيرات لتفادي المخاطر واغتنام الفرص والقدرة على إحداث المفاجآت دائماً، والبحث عن طرق بديلة والسرعة والتميز في تنفيذ تلك الإستراتيجية ومراقبتها من خلال عملية التسيير الاستراتيجي.¹

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

هل نفع الشيء الصحيح وبالطريقة الصحيحة؟

1-1- محاور الابداع فياستراتيجية المؤسسة :

تتمحور الاستراتيجية حول ثلاثة نقاط (VIP): القيمة valeur، التقليد أو التماثل Imitation والمجال أو الحيز périmètre.

ومن هنا تظهر اهميتها في تحقيق الابداع في المؤسسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية²:

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

ونشير إلى أن مفهوم الاستراتيجية قديماً في الفكر البشري ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت من كلمة "استراتيجية" strategia التي تعني علم الجنرال Strategos³، التي تقسم إلى شطرين: Stratos يعني الجيش و Agos يعني أقود أي معناها العام أقود الجيش⁴، وفي هذا الإطار يعرفها قاموس ويبستر Weebster بأنها: "علم تخطيط وتوجيه العمليات"⁵. فحسب القاموس تعرف الاستراتيجية بفن التدريب الحربي⁶.

أول الكتاب الذين حاولوا ربط الإستراتيجية بمجال التسيير هما نورمان J.VonNaurman ومورجنستر D.Morgenstre في نظرية المباريات. أكدوا على أن تحقيق الهدف المخطط يعتمد أساساً على استراتيجية تتلاءم مع حجم الموارد. ثم تلاحت الأعمال لتحديد مفهوم إداري دقيق للإستراتيجية⁷، فحسب:

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

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

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

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

1-2- أهمية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ومتطلباته في بيئة تنافسية:

يعتبر التسيير الاستراتيجي توجهاً حديثاً في تطبيق المدخل الاستراتيجي في تسيير المؤسسة ككل، فهو طريقة في التفكير ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية¹² يساعد المؤسسة على الابتكار والتميز¹³. ففي حين تصف الاستراتيجية صورة المؤسسة في المستقبل من خلال تحديد طرق تحقيق الأهداف واستغلال الموارد. تتجه الإدارة العليا من خلال عملية التسيير الاستراتيجي في تنفيذ هذه الاستراتيجية بالشكل المناسب مع التقييم والرقابة المستمرة¹⁴.

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

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

تظهر الحاجة للتسيير الاستراتيجي عند محاولة إحداث تغييرات استراتيجية تمس الأهداف طويلة الأجل، نظام الإدارة، الهياكل 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 هو ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية وابتكار الحلول لمواجهة التغيرات المفاجئة قبل حدوثها؛ من خلال جمع وتسيير المعلومات المسبقة information anticipative والتي حسب جوفر Joffer وكونيق (1992) Koenig: "تعتبر المعلومة المتوقعة مسبقا كتحول للبيئة، قادر على خلق التوجهات الكبرى للمؤسسة. قد تكون فرصة أمامها إذا ما سرعت تحقيق أهدافها، كما قد تكون تهديدا لها إذا ما أعاققت بقاءها وتحقيق أهدافها"17 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 الفعّالة: من الأمور التي لا جدال فيها هي أهمية القيادة الفعّالة في توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح للمؤسسة

بتحقيق أهدافها. ويرى شاربلين أن القيادة الفعّالة لخلق 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 خارجها18. 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 نظرة طويلة الأجل من خلال تحقيق التوازن بين المستقبل والحاضر والاعتماد على الممارسة والتعلّم والخبرة، يكون ملهماً للآخرين 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 متمرسة في الإدارة العليا، وتدريباً متواصلاً للمصادر البشرية وتفويضاً واسع النطاق للصلاحيات، وتشجيع دائم للعمل الجماعي. وتركز عملية التسيير الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات الوقائية وليس التصحيحية، من خلال تحسين العمليات التنفيذية لتجنب الوقوع في الأخطاء، بإيجاد ما يسمى بحلقات الجودة التي تعمل على تحديد المشاكل ودراساتها وتقديم المقترحات 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 تعرق تنفيذ الاستراتيجية وإخفاق 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.

1-3-1- المداخل الحديثة في التفكير الاستراتيجي:

مع اشتداد حدة المنافسة وتطور أشكالها، أصبح لزاماً على المؤسسة الإبداع في تطوير استراتيجياتها بشكل تنافسي، مبتكر ومتجدد.

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

اقترح كل من هامل Hamel وبرهالاد 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 كلياً. إذ لم يعد التحليل يرتبط بالقطاع بل بالمؤسسة، بكفاءاتها المركزية أي يجب أن تأتي المؤسسة باستراتيجيات الاختلاف stratégie de rupture والتي تسمى أيضاً الابتكار أو التجديد الاستراتيجي innovation stratégique أو استراتيجيات التمزيق stratégie disruptive. فحسب هامل (1996): "التجديد الاستراتيجي هو القدرة على إعادة صياغة النماذج الصناعية بطريقة تخلق قيمة جديدة للزبون". أما شاريتون Chariton ومركيدس Markides (2003):

"التجديد 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 نقاط²⁰:

- 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.
- ويتركز أهم اختلاف جاءت به هذه الاستراتيجية حول الزبون والمنافسة حيث:
- لا تهدف هذه الاستراتيجية إلى إرضاء الزبون، بل إلى تقديم منتجات وخدمات لم يفكر فيها حتى الزبائن المحتملين.
- لا تهدف هذه الاستراتيجية إلى معرفة المنافسة، بل إلى جعلها متقدمة من خلال خلق قيمة جديدة وفائقة.

1-3-2-الاستراتيجيات التي تركز على الموارد:

تتمثل الموارد في كل الوسائل وإمكانات العمل التي توفرها المؤسسة لنشاطاتها²¹وهي 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 الحديثة، وتعتبر حرجة 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 الإتقان داخلها، وترسخ ثقة المتعاملين بها.
- "تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيدها". ويجب أن تتضمن: المطابقة، الاستجابة والصلاحية.

*التكنولوجيا: تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي لأنه أصبح موردًا داخليًا قادرًا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون.

*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 بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت الحاسبات أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية.

*المعرفة: فالمؤسسات مطالبة بتشكيل وتنمية قاعدة معرفية بشكل دائم. حيث تساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثرائها بشكل مستمر بما يقود إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة. وهي تتضمن المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة. وتُستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث. ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة 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 المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسة للمؤسسة.

* الكفاءات: تعتبر أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من قبل المنافسين. يمكن تصنيفها إلى كفاءات فردية التي تمثل "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محدد". والكفاءات الجماعية التي تمثل المهارات الناتجة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، تسمح بإنشاء موارد جديدة لها. فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها. وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالبحورية، لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة وتطورها.

جاء مفهوم القدرة التنظيمية سنة 1992 كنتيجة 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 عرّف بعض الباحثين سنة 1990 الكفاءة على أنها "نتيجة للتمرّن والتكوين 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 والتّمرّن بسرعة أكبر من المنافسين. أشار مدخل الموارد إلى أن معظم الميزات التنافسية ستخلق اعتماداً على الموارد غير الملموسة، بالأخص المهارة والمعرفة. وأشار J.B.Quin أيضاً أن 75% 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 أثّرت إشكالية تسيير المعرفة، ووضع الذكاء والموهبة على رأس الموارد الأولية للمؤسسة التي تحقق لها الأرباح. ساهمت مجموع هذه الأفكار في خلق مفهوم المؤسسة الذكية.22

1-3-3- استراتيجيّة التحوّل الدائم:

مع اشتداد حدّة المنافسة، أصبح المفتاح الوحيد لنجاح المؤسسة هو قدرتها على التحوّل والتطور الدائم. وقد تمّت دراسات عديدة حول مفهوم التجديد الذاتي النسبي منها دراسة شال Shell ومكتب مارسي Mercer التي أظهرت أنه في عدة صناعات استطاعت مؤسسات أن تحقق نمواً كبيراً وذلك لفترة زمنية طويلة، وتبيّن أنها تجدد ابداعها كل 5 إلى 7 سنوات في طريقة خدمتها لزيائنها وفي هندسة تنظيمها. في هذا الإطار الهدف الأساسي للاستراتيجية هو الحركة بتغيير التنظيم بصفة دائمة، ففي حين يفترض مدخل الموارد إتباعاً تسلسلياً لهدف ما للمدى البعيد، يتطلب التحوّل تنظيمًا قادراً على إتباع أهداف متغيرة وإعادة التموّج 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 المتحرّكة والمتحوّلة بصفة دائمة.

فرضت استراتيجية التحوّل الدائم الرجوع إلى مفهوم القيمة، لذلك كان على كل مؤسسة أن تتخذ شكلاً استراتيجياً يرتكز على فرضيات أساسية تتعلق بالزبون وتطور حاجاته وديناميكية 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 للزبون ومرونة استراتيجية.

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

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

2-1- 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 معسكر 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 وعناوينها ليتم في النهاية اختيار أبرزها في السوق. وجه هذا الاستبيان بشكل مباشر لمدرء المؤسسات، لما تفتضيه طبيعة الأسئلة الإدارية والاستراتيجية.

ضم هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى أربعة محاور:

- المحور الأول حول التفكير الاستراتيجي: تم من خلاله طرح أربع (04) أسئلة لمعرفة ما إذا كان لمدرء المؤسسات التي شملها الاستقصاء تفكيراً استراتيجياً يقوم على الابتكار.
- المحور الثاني حول المركز التنافسي للمؤسسة: تم من خلاله طرح ست عشر (16) سؤالاً لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات التي شملها الاستقصاء مهتمة بمتابعة مسارها التنافسي ومراقبة منافسيها هذا ما قد يحفزها على إبداع وابتكار طرق لتقوية مركزها التنافسي في السوق.
- المحور الثالث حول تحليل بيئة المؤسسة: تم من خلاله طرح ثمانية (8) أسئلة لمعرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التنظيم والبيئة المحيطة للمؤسسة، وما إذا كانت المؤسسة تتابع وتراقب البيئة التي تعمل بها ومعرفة طبيعة تلك المراقبة.

- المحور 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 حر لمدراء المؤسسات التي شملها الاستقصاء في الإجابة.

1-2-تقديم العينة المدروسة:

تتمثل العينة في مجموعة من 26 مؤسسة من الغرب الجزائري، تم اختيارها بالصدفة 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	النسب المئوية
غليزان	16 مؤسسة	61.54%
معسكر	3 مؤسسات	11.53%

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

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.

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

المصدر: اعداد الباحث.

3-2- نتائج الاستبيان:

- المحور الأول: ضم مجموعة أسئلة لمعرفة ما إذا كان لمدراء المؤسسات التي شملها الاستقصاء تفكيراً استراتيجياً أم لا، باعتبار القرارات الاستراتيجية تتطلب مديراً استراتيجياً يملك تفكيراً استراتيجياً يقوم على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي لا يمكن تقليدها 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 المركزية 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 مدراءها بالعمل الجماعي، بحيث لا يحرصون على إعلام جميع العمال بأهداف المؤسسة، ولا يحرصون 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 مركزية 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 بمخاطرين في قراراتهم، 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 قراراتهم ولا يقدمون الأفكار الجديدة إلا في حدود ضيقة. ورغم ذلك يبقى مدراء المؤسسات الخاصة أكثر تفوقا في هذه النقطة من مدراء المؤسسات العمومية.

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

- ورغم وعي جميع المدراء بأهمية التسيير الاستراتيجي وحاجة السوق الجزائرية إليه، إلا أنه لا يزال غامضا وسطحيا بالنسبة لهم.

-الاحور 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 يؤكد مدرائها على اهتمامهم بتتبع مركزهم في السوق. و76.92% منهم على دراية ووعي بحجم المنافسة التي يواجهونها. كما أن أغلبية المؤسسات بنسبة 76.93% تهتم بمراقبة عمل منافسيها وتحركاتهم. وهذا مؤشر جيد يدل على وعي المؤسسات بأهمية متابعة مركزها في السوق من خلال متابعة ومراقبة عمل منافسيها ووعيتها بحجم المنافسة السائدة التي تتعرض لها. وهي أمور فرضتها التغيرات الكبيرة الحاصلة في السوق الجزائرية. ولكنها تبقى متابعة سطحية غير كافية للصمود أمام المنافسة العالمية، التي تتطلب من المؤسسات يقظة تنافسية وتحركات تكتيكية مدروسة وكفاءات وإمكانيات متميزة وهذا ما تفتقر إليه المؤسسات الجزائرية. بحيث لا تزال أغلبية المؤسسات لا تتابع عمل منافسيها بشكل مستمر بل تقوم بذلك فقط عند الضرورة، وهذا ما أكدته 65% من مدراء المؤسسات المدروسة، بحيث يركزون بالدرجة الأولى من هذه المتابعة على معرفة الأسعار التي يطرح بها المنافس منتجاته في السوق وهذا ما يعتبرونه دراسة السوق. وتتم هذه المتابعة عن طريق التجسس الذي أكد جميع المدراء الذين يتابعون عمل منافسيهم بنسبة 100% بأنه الطريقة الوحيدة المتبعة 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 بما طيلة مسيرتهم، وهم لا يقومون بتتبع مصدر تفوق المؤسسات الناجحة ولا يسعون إلى تقليدها. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة، دراسة سلوك المستهلك، تحفيز الموظفين مفاهيم لا تزال

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

ونظرا 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 يقوي مركزهم في السوق، ويساعدهم على مواجهة المنافسة. فاتفق تقريبا أن جميع المدراء غير واعين بأهمية هذا الأخير وبالذور الذي قد يلعبه في مواجهة المنافسة.

- المحور الثالث: كان حول تحليل بيئة المؤسسة، إذ تمثل البيئة كما أشار كل من هفسي Hfasi، سكوين Séguin وتولوز Toulouse عاملا مهما ومصدرا للفرص والمخاطر على حد سواء. وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا فهي نظاما فرعيا لنظام أشمل هو البيئة، فهيمطالبة بفهم بيئتها ومتابعتها بصفة مستمرة لجمع المعلومات اللازمة التي تمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وتعطيها أسبقية على المنافسين. لذلك حاولنا من خلال هذا البعد معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية واعية بأهمية هذه الأخيرة، وما إذا كانت في حالة يقظة بيئية. لقد كانت النتيجة العامة لهذا البعد هو عدم وجود تكامل بين تنظيم المؤسسة وبيئتها الخارجية التي لا تأخذ مجالها الحقيقي من الأهمية.

فأكبر عدد من المؤسسات بنسبة 42.30% أقر مدرائها بعدم تتبعهم للأوضاع البيئية الخارجية. أما المؤسسات التي صرح مدرائها بمتابعتهم للظروف البيئية الخارجية والتي تقدر نسبتها بـ 34.62%، فهي تعتمد في ذلك على وسائل تقليدية تقتصر على وسائل الإعلام المكتوبة وبالأخص الجرائد الرسمية، كما يتم الاستعانة بمجهد المدراء من خلال التنبؤ والتخمين انطلاقا من القياس على أحداث الماضي التي تندرج ضمن إطار الخبرة والتجربة، فحقيقة أن الخبرة تساعد كثيرا متخذي القرارات لكن يكون ذلك ذو نفعنا ومجديا في حالة القرارات الروتينية لتشابهها.

ويتضح أن أغلب مدراء المؤسسات بنسبة 77.78% لا يعتمدون على أساليب علمية في متابعة الظروف البيئية الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها مؤسساتهم، كما أنهم لا يقوم بمتابعة داخلية للتنظيم لمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم.

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 وبيئتها. فتيار الحتمية يؤكد على أن البيئة تؤثر في تنظيم وإستراتيجية المؤسسة. بينما تيار الإرادة يشير إلى أنه يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر في بيئتها وتعديلها، في هذا الصدد يتضح من خلال نتائج الاستبيان أن البيئة تؤثر في الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات التي شملها الاستبيان، بحيث صرح 57.69% من المدراء على أن قراراتهم تابعة للظروف البيئية، التي بسببها اضطرت 15.38% من مؤسسات العينة إلى تغيير أهدافها ، 11.53% غيرت هيكلها التنظيمي المتبع، 57.69% غيرت منتجاتها و76.92% غيرت أسواقها.

- المحور الرابع: كان حول الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة. تبين أن 50% من المؤسسات التي شملها الاستقصاء تتبع إستراتيجية الاستقرار لعدم ميلها إلى المستوى العالي من المخاطرة ولعدم فهمها للمتغيرات البيئية. أما 19.23% من المؤسسات فهي تتبع إستراتيجية التراجع التي تتمثل في الأغلب في التخلي 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.

وفيما يخص الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسات المدروسة لمواجهة منافسيها، يتضح أن استراتيجية التميز هي أكثر الاستراتيجيات انتشارا بنسبة 80.77% لتليها إستراتيجية خفض الأسعار بنسبة 7.7% ولقد أجمع مدراء جميع المؤسسات بنسبة 100% على عدم اعتمادهم على إستراتيجية التركيز في تقديم منتجاتهم.

ويتضح جليا من نتائج الاستبيان أن أغلبية المؤسسات المدروسة غير مهتمة بوظيفة البحث والتطوير وهذا ما أكدته 57.69% مؤسسة، وأغليبتها لا تواكب 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 تقديم منتجاتهم وخدماتهم.

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

2- تحليل النتائج:

يتضح من خلال الدراسة الميدانية أنه:

- رغم وعي 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 مركزية 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 تتابع عمل منافسيها بشكل مستمر بل تقوم بذلك فقط عند الضرورة. وتتم هذه المتابعة بطرق كلاسيكية 100% عن طريق التحسس الذي أكد جميع المدراء على أنه الطريقة الوحيدة المتبعة 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، فنسبة 42.30% أقر مدراءها بعدم تتبعهم للأوضاع البيئية الخارجية. أما المؤسسات التي صرح مدراءها بمتابعتهم للظروف البيئية الخارجية والتي تقدر نسبتها بـ 34.62%، فهي تعتمد في ذلك على وسائل تقليدية تقتصر على وسائل الإعلام المكتوبة وبالأخص الجرائد الرسمية، كما يتم الاستعانة بمجهود المدراء من خلال التنبؤ والتخمين انطلاقا من القياس على أحداث الماضي التي تندرج ضمن إطار الخبرة والتجربة التي لا تكون مجدية إلا في حالة القرارات الروتينية. ويتضح 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 لمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم. ومعظم المؤسسات تؤثر بيئتها الخارجية في خياراتها

الإستراتيجية. 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 لمدراء 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 اللازمة 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 واللازمة لذلك. واستخدام التكنولوجيا في ذلك.
- على المؤسسة الجزائرية تسخير مواردها في تكوين عمالها وإطاراتها لإدراك أهمية التسيير الاستراتيجي في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط، وفهم مختلف المصطلحات الإستراتيجية.

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

4- المراجع:

¹ إيمان صالح عبد الفتاح وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية، دار الكتب والوثائق العلمية، مصر، 2008، ص: 159.

²FR. Wikipedia.org/wiki/stratégie_d'entreprise.

³ أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 15.

⁴ 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، 2003/2002، ص: 38.

⁵ زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)"، دار البازوري العلمية، عمان-الأردن، 2005، ص: 24.

⁶ إبراهيم عبد الهادي المليحي، "استراتيجيات وعمليات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص: 194.

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

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

⁹ FR. Wikipedia.org/wiki/stratégie_d'entreprise

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

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

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

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

- ¹⁴ عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004، ص ص: 18، 20.
- ¹⁵ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 17.
- ¹⁶ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 20.
- ¹⁷ 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>
- ¹⁸ إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 284.
- ¹⁹ أحمد القطامين، مرجع سابق نفسه، ص ص: 152-154.
- ²⁰ 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.
- ²¹ P. Charpentier, op.cit, p : 80 .
- ²² Emmanuel Métails et Maurice Saïas, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, volume 4, n°1, mars 2001, pp : 202-203