

## مهارات التفكير الإبتكاري الإستراتيجي لدى القائد لتدعيم تنافسية المؤسسات على المدى البعيد

أ. قرينو الحسين

grinouhocine@yahoo.fr

المركز الجامعي بخميس مليانة

### الملخص:

إن ملامح البيئة الصناعية الجديدة تدعو إلى إبراز ضرورة اهتمام قادة المؤسسات الاقتصادية بالتفكير الإبتكاري الاستراتيجي حول المستقبل واحتمالاته، خاصة عند النظر إلى المؤسسة كنظام يمتلك خبرة و يتمتع بقدرة على تحديد احتمالات اتجاهات المؤسسة في المستقبل ضمن آلية متكاملة تحتوي على مبادئ إستراتيجية، كما يتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، كونها ذات طبيعة إستراتيجية وهي تستلزم كذلك التفكير استراتيجيًا عند تعاملها مع القوى الاجتماعية المؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها للوعي بأغراض المؤسسة ومؤسساتها، وطبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسات بعلاقتها مع مجتمعها والحكومة والمنافسة والتغيير في البيئة المادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

ومن خلال ذلك فقد نبع الاهتمام بالتفكير الإبتكاري الاستراتيجي لدى القائد وترافق مع ولادة أفكار بالمدخل المعرفي، كونه إحدى المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه، وتشخيص حاجة إدارة المؤسسة حاضراً ومستقبلاً.

وهكذا فإن جوهر هذا البحث يتلخص في ثلاثة مباحث متعاقبة لتجيب عن السؤال التالي: ما هو دور التفكير الإبتكاري الاستراتيجي لدى القائد في تدعيم تنافسية المؤسسات على المدى البعيد ؟

وبذلك تم إدراج المباحث كالاتي:- أهمية الإدارة الاستراتيجية في حياة المؤسسة.- ماهية التفكير الإبتكاري الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي.- مهارات التفكير الإبتكاري الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية.

### Abstract:

The features of the new industrial environment to highlight the necessity of calling the attention of business leaders Thinking Innovative strategic about the future and its possibilities, Especially when looking at the organization as a system has the experience and has the ability to identify potential trends within the institution in the future contain an integrated strategy on the principles, and requires thinking of the leadership challenges faced by organizations today, being of a strategic nature which requires strategic thinking as well when dealing with the forces social influencing them, and the perception of consciousness and capacity purposes of the Foundation and its founders, and the nature of the challenges faced by the institutions of its society and its relations with the government, competition and change in the physical environment, social, legal and technological.

It was during that spring of interest to creative thinking with strategic leader and accompanied with the birth of ideas entrance of knowledge, being one of the components that have attracted scientific research process in an attempt to frame the concept, need and diagnosis of Directors present and future.

Thus, the essence of this research is to three sections consecutive to answer the following question: What is the role of creative thinking at the strategic leader in strengthening the competitiveness of enterprises in the long run?

- The importance of strategic management in the life of the institution.
- The nature of the strategic and creative thinking strategic vision.
- Innovative strategic thinking skills and strategy formulation.

## مقدمة:

لقد أدت الظروف البيئية الديناميكية والمتغيرة التي تواجهها المؤسسات والمتمثلة في تزايد شدة وحدة المنافسة التي تتعرض لها، وظهور التكتلات الاقتصادية والتطور التكنولوجي الهائل والسريع على المستوى العالمي والاتجاه نحو عالمية أو كونية الأسواق وتحرير التجارة العالمية، وإزالة معوقاتهما وبروز محاولات الإصلاح الاقتصادي، بتحويل ملكية المؤسسات من القطاع العام إلى القطاع الخاص؛ إلى تبني قيادات هذه المؤسسات لتوجهات إستراتيجية بشأن أوضاعها المستقبلية؛ ومن أجل تحقيق ذلك فإن المؤسسات في حاجة دائمة إلى تنمية قدرات ومهارات المديرين فيما يتعلق بوضع رؤية مستقبلية لمؤسساتهم، حيث أن المؤسسات المعاصرة تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة.

غير أن عالم المؤسسات العصرية أصبح يأخذ مواقع وأماكن مختلفة. فلم تعد الحدود الدولية تشكل عائقاً أمام الأعمال التي اعتمدت رؤية العولمة وتكنولوجيا المعلومات وعصر الاتصالات الفورية؛ حيث أصبح النظر إلى الإدارة الإستراتيجية ودورها الفعال في ظل التغير الحتمي للمؤسسات المعاصرة يكتسب أهمية خاصة. وبذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى التفكير الإستراتيجي ضمن رؤية نظرية أو تطبيقية أو معاً، ونظراً لمدى مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية وإدامتها، ومن ثم إكتساب الميزة التنافسية المتواصلة. ونظراً لتعدد العوامل والعناصر التي شكلت محرك تطور الفكر الإستراتيجي، فقد أصبحت متابعة تطور إستراتيجية المؤسسة من المواضيع المطروحة للبحث في التفكير الإستراتيجي سعياً إلى تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات الاقتصادية وتوجيه ممارسة الإستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة.

### 1- التساؤلات: إن الإشكال المطروح يتلخص في السؤال الجوهرى التالي:

كيف يساهم التفكير الابتكاري الاستراتيجي لدى القائد في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية؟

ومن ثم تندرج تحت هذا الإشكال الرئيسى التساؤلات التالية:

- ما هو دور التفكير الابتكاري الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية؟

- ما طبيعة العلاقة القائمة بين التفكير الابتكاري الاستراتيجي والميزة التنافسية؟

### 2- الفرضيات: إن الدراسة العلمية وفق منهجية مضبوطة لهذه القضايا تستدعي صياغة مجموعة من

الفرضيات، والتي تبقى محل فحص وتمحيص من خلال الشواهد والأدلة المستقاة من الواقع، وفي هذا المقام، فقد اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- غياب التفكير الابتكاري الاستراتيجي لدى القائمين بإدارة المؤسسات يؤثر في قدراتها التنافسية.

- إن إتباع منهج التفكير الإبتكاري الاستراتيجي القيادي يؤدي إلى تطوير نقاط الضعف الاستراتيجية لتحويلها إلى نقاط قوة تنافسية للمؤسسات.

- كيفية التفكير استراتيجيا هو الأسلوب الناجع في اكتساب ميزة تنافسية متواصلة. وبالتالي سنركز على اختيار هذا الموضوع نظراً لوجود علاقة بين التفكير الإبتكاري القيادي والميزة التنافسية من خلال تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية الحالية والعمل على إدامتها وذلك بإتباع تطور إستراتيجية المؤسسة لتفسير السلوك التنافسي للمؤسسة وتوجيه ممارسة الإستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة.

**3- أهمية البحث:** لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وارتفاع معدل تكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

واستجابة لهذه البيئة المتغيرة تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع ألا وهي تبيان مدى مساهمة التفكير الإبتكاري الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات، فمن الجلي أن الدراسة الحالية تراعي بعدين في غاية الأهمية، وتبحث العلاقة الجدلية بينهما وهما: التفكير الاستراتيجي من جهة، والميزة التنافسية التي تعتبر حجر الزاوية نحو التفكير استراتيجياً.

**4- أهداف البحث:** وبناء على ما سبق فإن دراستنا تهدف إلى عرض لعملية الإدارة الاستراتيجية في صورة دليل مهني وأسلوب تحليل مواقف توجه المؤسسة يتميز بالتحدي والتغير، حيث يمكن الاعتماد عليه من قبل المديرين والممارسين كمرشد عملي للتفكير بطريقة إبتكارية في واقع المؤسسة ومستقبلها، ووضع الافتراضات والتوجهات والأهداف الاستراتيجية وإعداد الخطط والبرامج الزمنية لتنفيذها.

وتحت هذا الهدف العام للموضوع تندرج مختلف الأهداف الفرعية المتوخاة ألا وهي:

- تطوير التفكير الإبتكاري الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية للتفكير عالمياً والعمل محلياً.
- تطوير التفكير الإبتكاري الاستراتيجي في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم والمراقبة والتنسيق لتحقيق مستوى عال من الجودة، لتساهم في تمكين المؤسسات الاقتصادية في الحصول على المركز التنافسي العالمي.

**5- المقاربات:** أ - إثراء إشكالية تصنيف تيارات الفكر الاستراتيجي ورسم معالم أهم محطاته مع الأخذ في الحسبان كلا من التعاقب الكرونولوجي لمعالجة الاستراتيجية وتطور أسسها الفكرية الرئيسية.

ب- دراسة كيف يتحكم تسارع التكنولوجيا وتقلبات المحيط في مصير المؤسسات اليوم. ويفعل احتدام التنافس المحلي والدولي، أصبحت المؤسسات الكبرى والصغرى في ظل الاقتصاد الحر تفكر استراتيجيا وليس اقتصاديا فقط.

ج- التدريب على كيفية التفكير استراتيجيا و إبتكاريا هو أحد الأساليب المستخدمة لمساعدة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.

د- الميزة التنافسية هي حجر الزاوية نحو التفكير استراتيجيا.

هـ- ضرورة تحسين وتنمية وتطوير الميزة التنافسية قصد التأمين المستدم لأسبقية المؤسسة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد.

و بعد استعراض مختلف المقاربات يمكننا أن نستعين بالمقاربة الأولى والثانية، الرابعة والخامسة لتشكيل أهم المحطات التي تثري موضوع البحث.

**6- الدراسات السابقة:** إن البحوث التي اعتمدنا عليها لتحديد موضوع بحثنا كانت كالتالي:

أ- مداح عرابي الحاج: تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل إقتصاد السوق، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر. 1997: تناول هذا الباحث دراسات عن تطور الفكر الإستراتيجي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، فأعتمد في هذا البحث على عدة محاور تناولت في البداية نبذة تاريخية عن ظهور الفكر الاستراتيجي التسييري معتمداً على أبحاث ودراسات عدة مفكرين.

كما عالج هذا البحث في إشكالية تدور حول كيفية تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد عالمي جديد يتميز بشدة التنافس وتنوع المؤسسات، كذلك وجود تغير مستمر في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ب- أحمد زغدار: أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تخطيط. جامعة الجزائر. 1998: لقد عالج هذا الباحث جوانب التشخيص (التحليل) الإستراتيجي المعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كون أن التحليل الداخلي يساعد المؤسسة على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ومحاولة تطوير نقاط الضعف إلى قوة، كما يساعد تحليل البيئة الخارجية على معرفة التهديدات والفرص الممكنة.

وبالتالي عالج هذا الباحث إشكاليته تحت موضوع أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية مركزاً على الأهمية الكبرى لهذا التحليل ومدى فعاليته في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة ومن ثم التميز والتفرد في الأسواق.

ج- كاريش: دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2000: حيث تناولت الرسالة بصفة عامة

علاقة أنظمة المعلومات بالقدرة التنافسية، كونها إحدى المصادر الرسمية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحليل السوق والمنافس قبل وضع استراتيجية تنافسية.

**د- بوشناق. ع:** الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001: وملخص الرسالة يدور حول كيفية الحصول على التميز ومن ثم تعزيز المركز التنافسي من خلال عدة مصادر، إلى جانب كيفية تحسين وتطوير الميزة التنافسية الحالية وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

وعليه من خلال استعراض أهم الدراسات والأبحاث التي قام بها مجموعة من الباحثين المعاصرين وما تناولوه من مختلف المواضيع ذات الصلة بواقع الاقتصاد العالمي الجديد وما تفرضه التغيرات البيئية من إحداث تغيير في الأساليب والتفكير والأعمال على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

فنقول بأن الشواهد الواقعية تؤكد للعديد من المؤسسات أن الأمر لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المؤسسة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية واستكشاف مؤشرات الأحداث الواقعية، بل والمبادرة لإحداثها أو تغيير خصائصها أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضا لدى المؤسسة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر.

إذن كل هذه التدابير والإجراءات تتوقف على كيف تفكر المؤسسة استراتيجيا لاكتساب ميزة تنافسية والعمل على إدامتها. ومن ثم كان موضوع بحثنا يدور حول دور التفكير الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية.

**7- حدود الدراسة:** تتجه الشركات المتعددة الجنسيات في مطلع القرن الحادي والعشرين نحو الأسواق العالمية لزيادة حصتها فيها، مما يزيد من حدة المنافسة وقوتها. وتبرز أهمية القطاع الخاص وشركاته في دعم الاقتصاد لأي دولة في العالم، وذلك في حقبة سياسات التخصيص والاندماج وإعادة الهيكلة الاقتصادية التي تساعدها على تحديد نقاط قوتها وضعفها لوضع استراتيجية قوية للمنافسة، وتواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كثيرة ومعقدة في خضم النمو السكاني العالمي، والبطالة المتزايدة، وتذبذب أسعار البترول الذي يعد المصدر الرئيسي للدخل الوطني مما يتطلب المشاركة الفاعلة للقطاع الخاص لتوسيع وتنويع القاعدة الاقتصادية، وكذلك مساهمته في تطوير الموارد البشرية الجزائرية كونها أهم العناصر التي تؤثر في المنافسة العالمية.

وستواجه الجزائر ومؤسساتها الاقتصادية صعوبات كثيرة في القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة للشركات العالمية، وبخاصة أن انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية يحتم عليها التوقف على سياسات

الدعم والمعونات المالية وغيرها للمؤسسات الاقتصادية بعد الفترة المسموح بها، مما يبرز بوضوح نقاط الضعف التي يعد تطويرها مفتاح المنافسة محليا وعالميا، وهناك العديد من العوامل التي تساهم في تدني منافسة المؤسسات الاقتصادية العمومية في الأسواق المحلية والعالمية، لكننا سنركز في تحليلنا على أهم نقاط الضعف التالية لعلاقتها القوية والمباشرة بتطوير أداء المؤسسات الجزائرية:

- تشخيص وتطوير الفكر الإداري (القيادي) الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

- تشخيص وتطوير الإبداع والابتكار الفردي في المؤسسات الاقتصادية.

**8- منهجية البحث:** سيتم إستخدام الأسلوب الوصفي في هذا البحث وذلك للتعرف على أهم الإستراتيجيات التي بإمكان المؤسسة إنتهاجها، بالإضافة فقد تطرقنا إلى التفكير الإبتكاري القيادي الاستراتيجي ودوره في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بمجانب الموضوع؛

- المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت ومختلف الوثائق الأخرى.

**9- تقسيمات البحث:** تقوم خطة البحث على معالجة الموضوع في مقدمة وأربعة فصول. تهتم المقدمة بمعالجة بعض النواحي المنهجية المستخدمة في البحث، حيث تتناول مشكلة البحث وفروضه، وأهميته وهدفه، كما تتعرض لحدود ونطاق البحث وأساليب التحليل المستخدمة، وذلك إلى جانب خطة البحث.

ولمعالجة الإشكال القائم منهجيا، قسمنا بحثنا إلى جانبين، الجانب الأول يتناول القسم النظري، وذلك من خلال عرض المفاهيم العامة للموضوع، وأما الجانب الثاني فقد تعرضنا فيه إلى دراسة حالة في قسم تطبيقي، ومن ثم لقد لجأنا إلى إتباع التقسيمات التابعة للقسم النظري:

-المبحث الأول: يتم فيه إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في حياة المؤسسة.

- المبحث الثاني: ماهية التفكير الإبتكاري الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي.

- المبحث الثالث: يتطرق إلى مهارات التفكير الإبتكاري الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية.

وأخيرا ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد.

**المبحث الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية في حياة المؤسسة:**

تنشأ جميع المؤسسات وهي تحمل آفاق المستقبل وتمتلك إدارتها رغبة صادقة في النجاح والعمل على تحقيق إستمراريتها وتطورها وبقائها، لكن واقع حياة المؤسسة وحركتها المتفاعلة مع محيط بيئتها مليء

بالتحديات والمفاجآت والغموض وأحياناً العدائية والتغير والتعقيد واختلاف درجة التأثير في قدراتها واستعداداتها للتعامل معها حاضرًا متحققًا ومستقبلًا متوقعًا.

لكل هذا وما سيرد لاحقًا أملت الضرورة التفكير بأسلوب جديد وتوجه مبتكر و مبدع يستثمر جوانب تمكن المؤسسة من اغتنام الفرص بأقل خطر، أطلق على النوع الجديد بعلمه والقدم بفنه الإدارة الاستراتيجية للتفكير وكمتهج للتفكير وأسلوب للعمل.

وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرًا

كبيرًا من دقة توقع الأحداث مستقبلًا والتنبؤ بمجريات الأحوال، مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المؤسسة وبقائها ويقدم لنا " LEOTINIADID " في دراسته عن سياسة

التنوع نتائج مقارنة أجزائها لاتخاذ الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث قارن بين بعض المؤسسات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانت متساويتين في السوق في بداية الفترة، وفشلت المؤسسة الأخرى نتيجة تبني المؤسسة الأولى قرارات استراتيجية أفضل، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة في الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها، وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور، أما المؤسسات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية وإنما يرجع السبب إلى الإفتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحًا ملحوظًا في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها، بما يمثل عامل تحفيز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

### 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المؤسسات التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها

في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناءً على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمؤسسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية، ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

### 3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت المعطيات الجديدة أن هناك علاقة إيجابية

بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

**4- تدعيم المركز التنافسي<sup>(1)</sup>:** إن إدارة الأعمال الاستراتيجية تقوي مركز المؤسسات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المؤسسات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

**5- القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد إدارة الأعمال الاستراتيجية على إطارات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

**6- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة:** تساعد إدارة الأعمال الاستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

#### المبحث الثاني: ماهية التفكير الإبتكاري الاستراتيجي والنصور الإبتكاري الاستراتيجي:

أصبح عالم المؤسسات الإقتصادية يأخذ مواقع وأماكن مختلفة كنتيجة لمظاهر الاندماج والاكستاب والتحول في العالم. فلم تعد الحدود الدولية تشكل عائقاً في أهم الأعمال التي أخذت رؤية العولمة وتكنولوجيا المعلومات وعصر الاتصالات، حيث أصبح النظر إلى الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في ظل التغيير الحتمي للمؤسسات المعاصرة يكتسب أهمية خاصة، ويبقى التساؤل عن ما هو دور الإدارة الاستراتيجية؟ إن الإجابة عليه تبرر هي الأخرى لجوء الإدارة بل وحاجتها إلى التفكير الإبتكاري و المبدع الاستراتيجي، كما أن هذا الأخير ما زال يثير اهتمام علماء وباحثي علم الإدارة الاستراتيجية، ضمن رؤية نظرية أو تطبيقية أو بإحداهما.

ومرد هذه الأهمية هو الحدائة النسبية في دراسة أبعاده تشخيصاً وتحليلاً وتنبؤاً وتحكماً، على الرغم من هيمنة حقيقة مفادها أن الفكر الاستراتيجي بملاحه العامة والخاصة هو نتاج عمليات تفكير العقل الاستراتيجي. وقد نبع الاهتمام به وترافق مع ميلاد أفكار جديدة مقرنة بالمدخل المعرفي، كونه إحدى المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه، وتشخيص حاجة إدارة المؤسسة إليه حاضراً ومستقبلاً.

**1- مفهوم التفكير الإبتكاري الاستراتيجي:** إن التفكير الاستراتيجي هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أهمها يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المؤسسة لبلوغ رسالتها<sup>(2)</sup> وغاياتها<sup>(3)</sup>. وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصرٌ جوهرياً يحدد بقاء المؤسسات في الأسواق.

وقد اعتبر أن التفكير الإبتكاري الاستراتيجي يستخدم لاستكشاف المؤسسات وبيئتها وتحليلها. بالإضافة إلى أن أغلب تفكير المدراء منصب على أبعاد التركيب التنظيمي، فهم يرون الأقسام،



والمسؤوليات، والصلاحيات، والمستويات الإدارية، وحدد التفكير الاستراتيجي كعملية -ضمن منظور تحديات العولمة - بأنه العملية التي تستخدم لتطوير تصور استراتيجي.

وهناك من اعتقد أن تفكير الإدارة استراتيجيًا ينطلق من بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الاستراتيجية والإحاطة بنطاقه والتطورات التي جعلت منها ميدانًا حرجًا؛ فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الاستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك نحو نجاح المؤسسة.

وأضاف الباحث محمد مسن قوله<sup>(2)</sup>: « يتميز التفكير الاستراتيجي عن التفكير الاقتصادي بعاملين أساسيين هما: النظر إلى المستقبل البعيد (التصور)، وسرعة القرار ».

إذن التفكير الاستراتيجي يعتمد أساسًا على ما يلي<sup>(3)</sup>:

- مراقبة الأفاق الاقتصادية البعيدة.

- التقاط إشارات التغير قبل وقوعه.

- التنبؤ بالمستجدات والمفاجآت المحتملة في السوق.

- الاستعداد للتكيف مع هذه المستجدات والمفاجآت.

- تعيين الأولويات والخيارات الممكنة.

- اختيار أنسب الحلول للمؤسسة.

- إنجاز التغيير المقرر في أسرع الآجال.

وقد فسر الباحث محمد مسن مفهوم التفكير الاقتصادي على أنه:

" التحكم في وسائل الإنتاج لصياغة المنتج بأكثر ما يمكن من فائدة والتغلب على العراقيل التي تطرأ داخل وخارج المؤسسة "<sup>(4)</sup>.

وبعبارة أخرى يمكن تلخيص القاعدة الأساسية للتفكير الاستراتيجي كما يلي<sup>(5)</sup>:

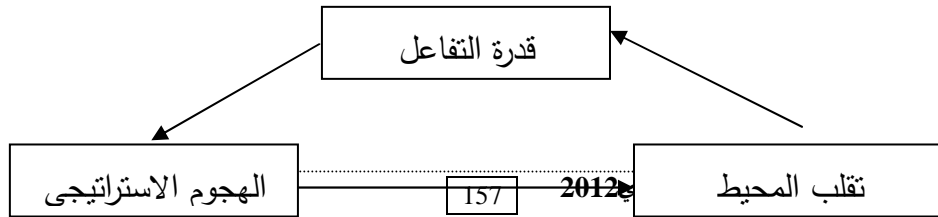
سرعة تفاعل المؤسسة = قوة هجومها الاستراتيجي.

قوة الهجوم الاستراتيجي < تقلبات السوق.

وذلك ضمن حلقة مفرغة للتفاعل بين عناصر الحركة الاستراتيجية للمؤسسة، ونرمز لهذه الحلقة بما

يسمى المثلث الاستراتيجي<sup>(6)</sup>.

الشكل رقم (1): المثلث الاستراتيجي:



**المصدر:** محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات - تقنيات واستراتيجيات - دار النشر - ساحل - 2001، ص 292.

فتقلب المحيط يظهر بأنه في تغير مستمر مما يجعل المؤسسة الاقتصادية تتفاعل باستمرار وتجاوب معه، لذا فالمؤسسة تحاول صياغة الإستراتيجية التي تتميز بالمرونة والتفاعل المستمر بين القدرات والمحيط يرفع من مستوى التنافس، وبالتالي من مستوى التقلب والتحدي، وهذان العاملان - التقلب والتحدي - يمنحان بدورهما إستراتيجية جديدة وهكذا دواليك.

إذن يستنتج أن التفكير الإبتكاري الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المؤسسة تتميز بالتغير والتحدي، والتعامل معها من خلال التصور، لضمان بقاء المؤسسة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً.

ويبقى التفكير الإبتكاري الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية مؤسسة، ومن أجل أن تتمتع المؤسسة بالقدرة، فقد اعتمد المسيرين على التفكير الاستراتيجي لتطوير استراتيجيات أقسام المؤسسة ووحداتها؛ إذ غالباً ما يظهر ميلاً بين مدرء تلك الوحدات التنظيمية ليصبح جل تفكيرهم يتركز حول اكتشاف الاستراتيجيات.

ويعد التطور الحديث الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات عاملاً مساعداً ومدعماً للتفكير الاستراتيجي للمؤسسة وقدرتها على التكيف والتحديث بسرعة وبدقة ضمت عمليات الإستراتيجية.

وكما تبلورت رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف المدرء للتفكير الإبتكاري الاستراتيجي، ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطاً رئيسياً مستمراً، فإنه يشجع المدرء بل ويلزمهم التفكير استراتيجياً، ويدعوهم إلى التركيز على البحث عن حلول معضلات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، إضافة إلى التفكير بحلول المعضلات المرحلية والتشغيلية قصيرة الأمد.

## 2- نماذج في التفكير الإبتكاري الاستراتيجي:

تنصرف النماذج إلى إلقاء الضوء على نوافذ التفكير الاستراتيجي للباحثين والعلماء، وسيتم عرض آراء مركزة لنخبة منهم فيما يلي<sup>(7)</sup>:

**أولاً: رأي Chandler، 1962:** قاد منهجاً تاريخياً إلى التفكير بضرورة الموازنة بين تغير البيئة واستراتيجية التنويع والتكامل، وبين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي للمنظمات الصناعية ضماناً لبقائها.

ومن خلال ذلك فقد سلط **Chandler** الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلة التنظيمية للمؤسسة بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات لأهم الشركات الأمريكية، فتوصل إلى نتيجته الشهيرة " الإستراتيجية تسبق الهيكلة "، وفي الوقت نفسه أسهب المؤلف في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلاد الإستراتيجية به وبالتالي اعتبرت الإستراتيجية كأسلوب لتحديد الأهداف وتخصيص الموارد لإنجاز هذه الأهداف.

ثانياً: رأي **Ansoff**، 1965: آمن بأن التفكير الاستراتيجي يبنى على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة، القائمة والجديدة، مبيّناً أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكيات استراتيجية تنسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي.

ويرجع الفضل في ظهور مبادئ مدرسة استراتيجية التعاون إلى المفكر **Ansoff** الذي معه بدأت التطبيقات الأولى لنظام التخطيط الاستراتيجي ما بين (1961-1965) في وزارة الدفاع الأمريكية، « وقد أثبت هذا النظام نجاحاً كبيراً، وتعتبر نقطة البداية في تحليل **Ansoff** هو انطلاقه من تعريف المؤسسة كمنظمة اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف مختلفة عن تلك المؤسسة التي تناولتها النظرية الاقتصادية الحديثة التي تسعى لتحقيق هدف وحيد هو تنظيم الربح، ولكن هدف تعظيم الربح هو هدف قصير المدى ويتطلب خطة عملية قصيرة المدى مثل الميزانيات السنوية، وهذا الربح يعتبر كقياس لتقييم أداء المؤسسة، وبذلك تكتسب هذه النظرية صفة النظام الساكن الذي لا يأخذ بعين الاعتبار المسائل الإستراتيجية التالية<sup>(8)</sup>:

- أ - فهي لا تسعى إلا لتحقيق الربح كهدف وحيد، بينما نجد أهدافاً متعددة للمؤسسات في الواقع.
  - ب- تعامل المسير كعامل إنتاج بسيط وظيفته فقط تحويل المدخلات إلى مخرجات، غير أنه في الواقع يقوم بوظيفة استراتيجية تتمثل في اختيار الأزواج (منتج / سوق) للمؤسسة.
  - ج- تعتبر المسير معالجاً للمجاميع الاقتصادية فقط، بينما هو في الحقيقة يتولى إضافة إلى ذلك معالجة متغيرات سلوكية ومعلوماتية، ويختار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- وحتى تضمن المؤسسة بقائها، ويبقى الربح وسيلة أساسية لتعويض نقص الموارد، فهي في حاجة لإتخاذ عدة قرارات، هذه الأخيرة تنوع بتنوع مستويات ومجالات نشاط المؤسسة، لذا نجد أن **Ansoff** قد صنفها إلى قرارات استراتيجية تقوم بربط المؤسسة بالمحيط وتبحث عن اختيار ميادين النشاط، والبحث عن الأسواق والنمو الخارجي وهي من صلاحيات الإدارة العليا وقرارات إدارية تخص تنظيم وتحديد الإجراءات والعلاقات (علاقات المسؤولية والسلطة) داخل المؤسسة وهي أيضاً من صلاحيات المستويات العليا، والقرارات العملية التي تخص العمل الروتيني اليومي، ومن طبيعتها تحديد برامج العمل، تحديد

الأسعار، تحديد حجم الإنتاج... الخ وهي من صلاحيات المستويات الوظيفية من القمة إلى القاعدة «(9).

ثالثاً: رأي **Mintzberg**، 1973: لقد سعى **Mintzberg** إلى صياغة الإستراتيجية بأنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في محاولة الالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متعدد الأطراف من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية الأشياء وفقاً وبعلاقتها الصحيحة، وحسب **Mintzberg** أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها عملية تصورية أو تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بصياغة الإستراتيجية التي تعتمد بشكل رسمي.

رابعاً: رأي **Miles and Snow**، 1978: طوّر أربعة نماذج للتفكير الإبتكاري الاستراتيجي وهي (10):

● النموذج المدافع: تعتمد المؤسسة هذا النموذج في التفكير عندما يكون نطاق أسواق منتجاتها محدوداً، فهي لا ترغب في التفكير بالبحث عن فرص جديدة خارج أسواقها يركز التفكير بسبل تحسين كفاءة التشغيل ما متاح من تكنولوجيا وأساليب عمل في المنظمة، أي تلجأ المؤسسة إلى استعمال سياسة المنتج الوحيد وخدمة قطاع سوقي محدد والتركيز عليه، وتعمل المؤسسة على المحافظة على حصصها السوقية من خلال استراتيجية دفاعية بالاستناد إلى مفهوم الابتكارات وهي تلك التحسينات المستمرة والصغيرة على المنتج ليصبح في الأخير عالي الجودة وذو سعر تنافسي مما يجعل المؤسسة تحافظ على مركزها التنافسي بصفة دائمة.

● النموذج المتطلع: يفكر المدراء كيف يكون لهم السبق في اغتنام الفرص المتاحة والمتوقعة وخاصة الجديدة، ويهتم بحالات الابتكار والتجديد، حيث أن هذين الأخيرين هما أسلوبين ناجعين تستخدمهما المؤسسة لتجديد وتحسين طاقاتها الإنتاجية المساعدة في تطوير منتجاتها لخدمة السوق، ولذلك تستعين بإبداعات وإبتكارات إطاراتها ذات المؤهلات الفكرية عالية المستوى، ومن ثم فالتجديد المستمر في المنتجات يعد كإستراتيجية تستعملها المؤسسة للحصول على حصص سوقية جديدة قبل غيرها مما يعزز مركزها التنافسي ومن ثم قدرتها التنافسية فالتميز والإنفراد والريادة في الأسواق.

● النموذج المحلل: يميز التفكير بين نوعين من الأسواق والمنتجات، الأول مستقر نسبياً، ويتسم الثاني بالتغير المستمر. ففي النوع الأول يكون تفكير مدراء المنظمة عقلاني يهتم بتحقيق كفاءة العمليات، ويرتكز اهتمام المدراء في النوع الثاني بأفكار جديدة مراعين عنصر السرعة في اغتنام الأفكار والفرص الجديدة والتعامل معها.

● النموذج المقاوم: يتعامل تفكير المدراء مع تغير البيئة وغموضها، ويهتمون بتحقيق توافق بين تغير البيئة وغموضها وبين الاستراتيجية والتركيب المنظماتي، حيث أن المدراء يتوجب عليهم مراقبة تغيرات المحيط باستمرار قصد صياغة الاستراتيجيات المناسبة لحماية مركزها التنافسي كوسيلة دفاعية عن قطاع سوقي معيّن وخدمته دون اللجوء إلى محاولة البحث عن أسواق جديدة تتميز بتواجد نسبة كبيرة من المنافسين وذوي خبرة عالية في التنافس مما يعرضها مستقبلاً إلى ضياع حصصها السوقية فتتخذ المؤسسة كإستراتيجية دفاعية لحماية ميزتها التنافسية الحالية.

خامساً: رأي **M. Porter**، 1987: من خلال إسهامات **M. Porter** في تحليله للصناعة نلتمس تحليله للمنافسة، ويرى **بورتر** أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية التي تظهر في الشكل رقم (2) ويتضح أنه هناك ستة عناصر يجب دراستها وتحليلها، والوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهياكل العامة للصناعة، والتعرف على الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال هته القوى وهي كالتالي (11):

● المنافسين الجدد المحتملين: عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة وتحليل المجموعات المنتظر دخولها إلى السوق كمنافسين، فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل المنافسين الحاليين، وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسين المحتملين مستقبلاً، وعادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديداً للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل رد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

\* المنافسة بين الشركات الحالية: يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج **بورتر**، لأنه يشير إلى إلتقاء العناصر الخمسة الأخرى، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في صناعة معينة ما يلي: - معدل النمو في الصناعة: يقصد به التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة في صناعة معينة، وهذا التأثير يشمل الصناعة وليس فقط بين منافسين معيّنين أو من أحد الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء. وهذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف المؤسسات والذي يأتي نتيجة الاندماج بين تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات.

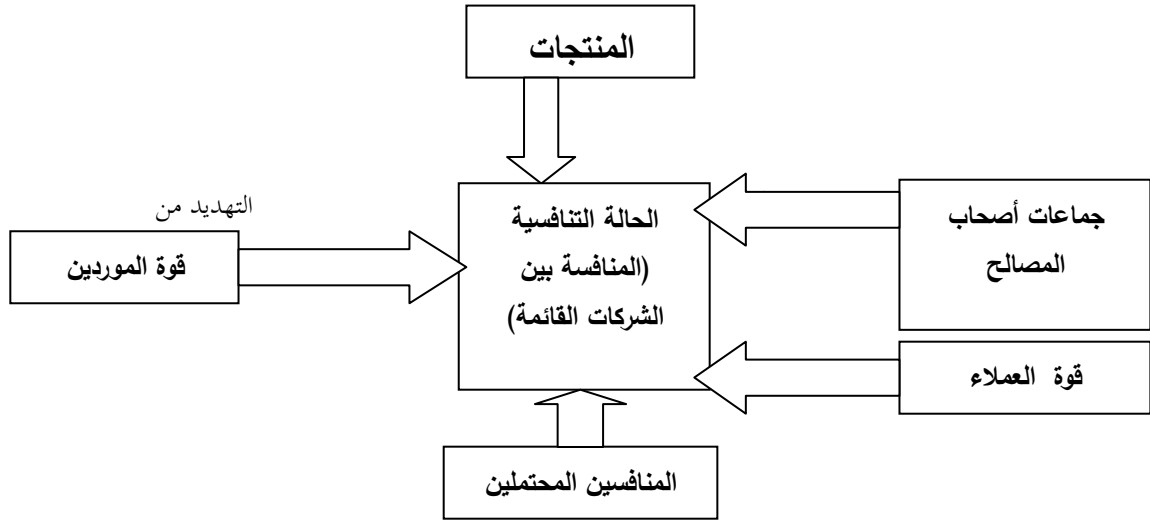
- مقدار التكاليف الرأسمالية: تضطر المؤسسات الجديدة إلى إستثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطر كبيرة، وتتطلب تجهيزات الإنتاج والمخزونات وقروض الزبائن وتغطية الخسائر السنوية أموالاً معتبرة أيضاً.

- مستويات تمييز المنتج وخصائص السلعة أو المنتج: يمكن للمؤسسة أن تطور الولاء للعلامة التجارية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين أن يقلدوها. وكذلك تحدد أسواق جديدة عن طريق تحديد هدف محدد للمنتج أو الخدمة، أي تقدم منتجات أو خدمات متخصصة تخدم قطاع محدود من السوق وبطريقة مميزة.
- مركز العلاقة في السوق: أي تحقيق مزايا تنافسية بتحسين العلاقات بين المستهلكين والعملاء المنافسين الجدد الذين يدخلون السوق، والذين قد يؤديوا إلى تغيير ميزان القوى بين المؤسسة والمنافسين الآخرين لمصلحة المؤسسة.
- تكاليف التبديل: تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها العميل، نظير إنتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد لتمويل الإحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج.
- موانع الخروج المرتفعة أو حواجز الخروج: هي تلك العوامل الإقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الإستثمارات.
- زيادة الطاقة ولكن بشكل متقطع: هي محاولة التحكم في الطاقة المستخدمة داخل العملية الإنتاجية أي بمعنى الإقتصاد في إستخدام الموارد الطاقوية وهذا لتفادي الأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها ومن ثم تحتفظ المؤسسة بجزء من الطاقة لمواجهة الطوارئ.
- درجة التوازن بين المنافسين، وتنوع المنافسين: تعمل المؤسسة على إحداث التوازن في تعاملها مع منافسيها قصد إيجاد تلاحم معهم لكي يتحولوا إلى عملاء لها مستقبلاً نتيجة قيامها بتحقيق علاقات وطيدة معهم وبالتالي يقل عدد منافسيها وتزداد الحصص السوقية للمؤسسة.
- \* التهديد بمنتجات بديلة: من بين العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة، والتي يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف المؤسسات التي تقدم المنتجات البديلة، وهي تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشيع لنفس الحاجة، وأثر هذه المنتجات البديلة على موقف منتجات المؤسسة على المدى البعيد.
- \* قوة العملاء (المشترين) على المساومة: يجب تحليل النقاط التي تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث أعدادهم وخصائصهم ومواقفهم، ومدى ولائهم وإلتزامهم، والربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم، حيث يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، وهذا من خلال درجة وفاء المشترين وقبولهم لمنتجات المؤسسة من حيث الأسعار، الجودة، بالإضافة إلى مستوى وحجم مشتريات العملاء في رقم أعمال المؤسسة.

\* قوة الموردين على المساومة: يتم دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ومدى مساهمتهم في تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف، بحيث يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، آجال التسليم، طرق الدفع، شروط التفاوض، كما يمكن أيضا تحديد قوة تفاوض الموردين من خلال حجم مبيعات الموردين في تكاليف إنتاج المؤسسة.

\* القوة النسبية لأصحاب المصالح: وتمثل القوة السادسة وهي جماعة المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة ومنها: الحكومة، النقابات المهنية والعمالية، الجماعات المحلية، البنوك، الغرف التجارية، حملة الأسهم، الإعلام، عالم المال، السلطات العمومية؛ وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة. كما يمكن الاستعانة ببعض الكتابات التي تناولت نماذج **M. Porter** كما يلي<sup>(12)</sup>: [أنظر الشكل رقم (2)].

الشكل رقم (2): نموذج القوى لـ " M .Porter "



المصدر: د. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، 2002 - 2003، ص 157.

### 3- مفهوم التصور الاستراتيجي:

ينظر علم الإدارة الاستراتيجية لموضوع التصور الاستراتيجي ضمن رؤيا معاصرة لإسهام العقل الاستراتيجي في فتح نوافذ التفكير بأفاق أعمال المؤسسة التي تنشأ التميز داخليًا، والتحول إلى مركز

التحدي والقيادة في بيئتها الخاصة خارجيًا. ولغرض أن يؤدي التصور الاستراتيجي دوره في حياة المؤسسة، ينبغي تحديد معناه ودوره ومتطلبات فاعلية القيام بذلك الدور.

● **معنى التصور الاستراتيجي:** يعد التصور الاستراتيجي واحدًا من مداخل التخطيط، والمعتمد على استخدام تحليل بيئة الأعمال، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الإدارة كونها مترابطة مع بعضها الآخر. وينصرف ذلك ضمن منطق التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الخيارات، وخلقها، وتحديدتها، وانتقاء أيها أكثر صلاحية وملائمة في ضوء معرفة ما تريد المؤسسة عمله.

" وعرف التصور الاستراتيجي بأنه تصور استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات المستقبل. فهو يهيئ تصور عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والأنشطة الاستراتيجية، واعتبر خلق تصورات استراتيجية من إحدى مهام الإدارة الاستراتيجية باعتبارها نظام مصمم لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى وضع تصورات استراتيجية، ويرتبط ذلك بما تحتاجه تلك التصورات والقرارات من كلف وموارد، ولعل الإخفاق فيها سيؤدي إلى زيادة الكلف ويهدد استمرارية المنظمة" (13).

● **دور التصور الاستراتيجي في حياة المؤسسة:** تكمن حاجة المؤسسة إلى التصور الاستراتيجي في درجة الوعي الاستراتيجي لمدائها عامة ولإدارتها العليا خاصة، وثقتها واستعدادها للاستفادة من المعلومات الفعلية والمتوقعة. وترتكز دقة التصور الاستراتيجي وموضوعيته بل ومنطقه على فاعلية " نظم المعلومات الاستراتيجية" (2) و " نظم الرصد البيئي " (اليقظة الاستراتيجية) (3).

ونائج التنبؤات بعيدة الأمد الثقافية والتعليمية والتكنولوجية والأخلاقية والاقتصادية والقانونية، وإدارة الإبداع التنظيمي (4)، ونضج التكوين المعرفي خبراً وإدراكاً وتعلماً وتمثيلاً وخيالاً وحسناً ودكاءاً.

وتستطيع إدارة المؤسسة رسم التصور الاستراتيجي من خلال المعرفة العميقة برسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، فضلاً عن ارتباطه بنتائج التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي. وهكذا فالتصور الاستراتيجي لا ينطلق بأي حال من الأحوال من فراغ، إنما هو نتاج تفكير عقلي مبدع ومتحدد لواقع فعل المؤسسات، وما يصدر عنها من سلوكين تنظيمي واستراتيجي يأتي استجابة لطموحات وأمال وتوقعات مؤسسيها، والقوى ذات المصلحة الضاغطة عليها والمحفزة والقائدة لتوجهاتها المستقبلية.

● **متطلبات فاعلية التصور الاستراتيجي:** تكون التصورات ذات فاعلية عندما تتسم بالوضوح، وتحمل طابع التحدي، وتستجيب للطموح، فهي تعد المؤسسة وتهيئها للمستقبل. وهي تصنع إحساس وتصور لمكانتها في السوق.

وتحدد متطلبات فاعلية التصور الاستراتيجي على النحو أدناه (14):



- التمييز بين أنواع التصور الاستراتيجي الحالي والمستقبلي، المثالي والمحدود، الأحادي والمتعدد الأبعاد، المحلي والقومي والإقليمي والدولي والعالمى، الكلي والجزئي، المبدع والتقليدي، المكتسب والتحويلي، الرتيب والمتفرد، المرغوب والمرفوض.
- امتلاك إدارة المؤسسة إرادة وقدرة على المبادرة في ضوء التصور الجديد.
- الالتزام بالهيكل التنظيمي بأشكاله وصيغته المختلفة أساسا لقبول رسالة المؤسسة وتصوراتها.
- اعتماد أساليب تخطيط استراتيجي تستثمر نتائج التصور الاستراتيجي عن المؤسسة وعملياتها الرئيسية والفرعية.
- استخدام المرونة في التعامل مع بيئة الأعمال لبناء مركز تنافسي للمؤسسة وتعزيزه من خلال الاستفادة من تقديرات واتجاهات الأعمال مستقبلاً.
- الدور الحرج لعملية التفكير الاستراتيجي الذي يظهر مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسة.
- تشجيع الاستفادة من التعلم التنظيمي<sup>(٥)</sup> والخبرة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة.
- انتقاء نماذج التحليل الكمي والنوعي، والتأكيد على التعامل مع إدارة الوقت<sup>(٦)</sup>، والنوعية الإجمالية وقدرة التميز.
- قدرة المؤسسة على التجاوب والتعامل مع تغيرات المحيط.

### المبحث الثالث: مبادئ وخطوات صياغة الاستراتيجية ومهارات التفكير الإبتكاري

الاستراتيجي: لا تقع مسؤولية صياغة الاستراتيجية على عاتق الادارة العليا فقط، بل إنه في الشركات الكبيرة والمتنوعة النشاط يتم فيه صياغة الإستراتيجية في ظل عدة مستويات، وتركز عملية صياغة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل على " الصورة الكلية " للبدائل الإستراتيجية.

#### 1- صياغة رسالة المؤسسة: لفهم وتحديد مبادئ وخطوات صياغة الإستراتيجية يتوجب التطرق إلى

مفهوم صياغة الرسالة وخصائصها مع تحديد أسلوب صياغة هذه الرسالة والأهداف والغايات. أولاً:  
**مفهوم صياغة الرسالة وخصائصها:** لقد أسهم في بناء هذه النظرة **PETER DRUCKER** والذي يطلق عليه أب الإدارة الحديثة، نظرًا لدراساته الرائدة والتميزة، ويرى هذا الباحث أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها: ما هو عملنا؟ والذي سيكون مترادفاً مع سؤال: ما هي رسالتنا؟ والذي سيميز المؤسسة عن غيرها، وتحدد سبب تواجدها، والذي يحدد ما هو نشاطها؟ ويرجع الباحث هذه الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المؤسسات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

كما يرجع **M. PORTER**<sup>(15)</sup> أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المؤسسة وطبيعتها، وارتباطها بالمؤسسة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها، كما يؤكد **STEINER** إلى ضرورة تحديد

المؤسسة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة وملخصة بشكل واضح، تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المؤسسة، وتتميز بالإتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز والفلسفة الموجهة للمؤسسة.

مما سبق يتضح أن التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المؤسسة يستقي من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الوسائل التي نجدها تحتوي على وصف للإهتمامات الأساسية للمؤسسات بعمالها وعناصر بيئتها، فتهتم بجودة المنتج أو مواقع التسهيلات المقدمة، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة أو فلسفة المؤسسة، أو المفهوم الذاتي أو الصورة العامة. وهنا خصائص وسمات معينة يجب توافرها في رسالة المؤسسة وهي<sup>(16)</sup>:

- أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- أن تتسم الرسالة بالواقعية والموضوعية، أي يمكن تطبيقها بمراعاة العناصر المتوفرة والموارد المتاحة.
- يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.
- يجب أن تأخذ الرسالة في الإعتبار حاجات العملاء، والعلاقات والقواعد المعروفة التي تحكم السوق والذي تمارس المؤسسة نشاطها فيه.
- يجب أن تتطرق الرسالة للوصف العام لكيفية تحقيق النتائج المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها.
- يجب أن تهدف الرسالة إلى تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة ووحداتها والمستويات المختلفة للإستراتيجية سواءً على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستوى الوظيفي والتشغيلي، بحيث يجب أن تشملهم الرسالة جميعاً.
- من سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة في تعبيراتها، بحيث يفهمها جميع الأطراف سواءً كانوا من داخل أو خارج المؤسسة هذا إلى جانب إختصار جملها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد.
- يجب أن ترتبط رسالة المؤسسة بقيم ومعتقدات وفلسفة المؤسسة بما يوضح الإيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المؤسسة.
- يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الإتجاه نحو الغايات والأهداف الإستراتيجية، والإنسجام معها.

- يؤخذ في الإعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

2- أسلوب صياغة الرسالة<sup>(17)</sup>: يتطلب إعداد رسالة المؤسسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

أ- ما هي الوظائف التي تؤديها المؤسسة ؟

ب- لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الوظائف ؟

ج- كيف سيتم تأدية هذه الوظائف ؟

د- لماذا توجد المؤسسة ؟

ولا بد أن يتضمن الإعداد الجيد للرسالة الإجابة على هذه الأسئلة بشكل واضح وسهل الفهم،

وذلك بـ:

● إكتشاف حاجات ورغبات المستهلك وعكسها في المنتجات التي سوف تقوم الشركة بإنتاجها وتسويقها: فمن المهم بما كان أن تحدد الحاجات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها، وأن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة قصر النظر التسويقي، والتي تظهر في المؤسسات عندما تقوم هذه الأخيرة بتحديد مجال نشاطها على أساس السلع والخدمات المقدمة بدلا من الحاجات الواجب إشباعها، فالكثير من المسؤولين يتناسون أن المنتجات هي فقط وسيلة لحل المشكلة لدى المستهلك وإشباع حاجاته. فعندما سئل أحد المديرين في شركة **IBM** للحاسبات والاتصالات ما هي المنتجات التي تقومون ببيعها ؟ فكانت إجابته أن الشركة لا تبيع المنتجات، وإنما حلولاً لمشاكل العملاء، ولهذا فإن على الشركة عند محاولة تحديد مجال العمل والوظيفة المفروض تأديتها أن تضع حاجات المستهلك في بؤرة إهتمامها، وتركز على إكتشاف ما يرغبه المستهلك، وتقوم بترجمة هذه الرغبات في شكل سلع وخدمات تقدم حلولاً لمشاكله، فقدرة المؤسسة على إشباع حاجات عملائها بكفاءة فعالة هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجودها في السوق، والواقع أن أي مؤسسة تسعى لتحقيق هدف مزدوج ألا وهو مقابلة احتياجات عملائها، وتحقيق مستوى ربحية مرضي في نفس الوقت.

● تحديد المجتمع المستهدف: يتمثل الشرط الثاني من إعداد الرسالة في تحديد السوق، أو ذلك الجزء من السوق، الذي تسعى المؤسسة لخدمته، فمن الصعوبة بما كان قيام أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها، بمحاولة إشباع حاجات كل المستهلكين المحتملين ولذا فإن إعداد الرسالة يجب أن يتضمن تحديد واضح للقطاع السوقي، أو القطاعات السوقية المستهدفة، الذي سوف توجه إليه المنتجات ويكون ذلك بمثابة الهدف السوقي للمؤسسة. ويطلق على هذه العملية بما يسمى عملية تقسيم السوق إلى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة، وعادة ما تقوم المؤسسة بخدمة قطاعات مختلفة من السوق يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى: المستهلكين النهائيين، والمشتريين الصناعيين، والمؤسسات العامة والخاصة.

\* تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المؤسسة: هنا يتم تحديد التقنيات – التكنولوجيا- التي ستستخدمها المؤسسة لإشباع حاجات العملاء، ويلاحظ أن الإجابة عن سؤال "كيف"، يمكن أن يتضمن تحديد بعض الاستراتيجيات التسويقية مثل:

- أن تسعى المؤسسة لتصبح أقل المنتجين تكلفة.
  - أن تكون المؤسسة رائدة ومبتكرة في مجال تقديم المنتجات الجديدة.
  - أن تمد السوق بالمنتجات ذات الجودة العالية.
  - أن توفر شبكة واسعة من الفروع، ومنازل التوزيع.
- وبطبيعة الحال يمكن أن تشمل التكنولوجيا العديد من الجوانب الفنية والإنتاجية، فيمكن للمؤسسة أن تحدد طريقة الإنتاج، والأسلوب الإنتاجي المستخدم، سواءً بالإعتماد على درجة عالية من الآلية وأسلوب تكثيف رأس المال، أو درجة عالية من العمالة وأسلوب تكثيف العمالة. وقد يترتب على تحديد السؤال بـ "كيف" الأخذ بعين الإعتبار إمكانية تملك وحدات جديدة أو الإندماج مع وحدات أخرى، فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تسعى إلى النمو من خلال الدخول في مجالات عمل جديدة كجزء هام من خطتها الإستراتيجية، فإن ذلك يمكن تحقيقه من خلال تملك وشراء مؤسسات أخرى أو الإندماج مع وحدات أعمال أخرى، وبطبيعة الحال فإن تحديد المسار الذي ستتبعه المؤسسة في المستقبل هو جزء لا يتجزأ من صياغة الرسالة.

\* تحديد الغرض من وجود المؤسسة: من الأهمية بما كان تحديد الغرض من وجود المؤسسة سواءً بالنسبة للمؤسسات الهادفة للربح أو الغير الهادفة لذلك، فأى مؤسسة تولد لتبقى وتستمر، ولتحقيق أهدافاً معينة. ولهذا تسعى العديد من المؤسسات إلى أن تتضمن رسالتها فقرة عن سبب وجودها، وما تسعى إلى تحقيقه، وعادةً نجد السؤال المتعلق بـ "لماذا" يوجد في مركز دائرة الإهتمام، حيث أن العناصر الثلاثة السابقة يتم تجميعها وترجمتها، وعلى أساسها يتم التحديد الواضح للمبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود المؤسسة، وهناك العديد من الأمثلة التي توضح ذلك المبرر: (IBM) (18):

- لتحقيق القيادة في مجال الإتصالات والمعلومات.
  - إن لدينا مسؤولية معنوية لكي نصبح أفضل مؤسسة لإنتاج...
  - للمشاركة في إلتزام العالم بحماية البيئة.
- ويمكن أن يستخدم هذا الجزء من الرسالة في تفهم سيكولوجية العمل داخل المؤسسة، وكحافز للعاملين لدفعهم للعمل، وضمان إلتزامهم بالأداء الفعال.
- تحديد القوى الدافعة للمؤسسة: هناك إعتبار آخر هام ينبغي أخذه في الحسبان عند إعداد وتكوين الرسالة، وهو القوى الدافعة للمؤسسة، وتعكس هذه القوى ما يراه المدبرون كنقاط قوة في

المؤسسة تعكس مزايا تنافسية، وبطبيعة الحال يساعد تحديد القوى الدافعة في تحديد وتكامل الخيارات الإستراتيجية أمام المديرين في هذه المؤسسات.

ويمكن تعريف القوى الدافعة المؤثرة في المديرين عند وضع استراتيجيات المؤسسة في الآتي:

- المنتجات المقدمة: تضع المؤسسات استراتيجياتها على أساس تحقيق ميزات تنافسية معينة في منتجاتها من خلال التركيز على خصائص فريدة لا تتوفر في المنتجات المنافسة.

- السوق المخدوم: بعض المؤسسات ترى أن قوتها النسبية، وميزاتها التنافسية تتحقق من خلال إرتباطها المستمر والمباشر مع أسواقها، وشبكات التوزيع التي تمتلكها للوصول إلى هذه الأسواق، فهي دائمة البحث عن احتياجات المستهلكين، والتي تعتبر الأساس في تقديم المنتجات الجديدة.

- التكنولوجيا: تهتم الكثير من المؤسسات باستغلال التكنولوجيا المتقدمة في تقديم سلع وخدمات تعتمد على تلك التكنولوجيا والتطور المستمر فيها.

- القدرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة: تعتمد الكثير من المؤسسات في توجيهها الاستراتيجي على مدى قدرتها على تخفيض تكلفة الإنتاج، وتقديم منتج بسعر منخفض،

ومن ثم يكون هدف العاملين بهذه المؤسسات هو البحث الدائم عن الوسائل لتخفيض التكلفة بحيث تتمتع بميزات تنافسية.

- طريقة التوزيع والبيع: هناك الكثير من المؤسسات التي تتوفر لديها شبكة توزيع كبيرة وتغطية تسويقية مكثفة للسوق، وتكون بمثابة ميزة نسبية في الأسواق التي تخدمها.

- الأرباح والعائد: تضع بعض المؤسسات أولوية كبيرة لتحقيق مستوى معين من الأرباح أو معدل العائد على الاستثمار، وبطبيعة الحال يعمل هذا الدافع كقوة وحيدة ومحركة للاستراتيجيات المختلفة، وللعمالين بحيث يكون هو المعيار الوحيد للنجاح بالنسبة لتلك المؤسسات.

### 3- تحديد الأهداف والغايات: إن أغراض المؤسسة تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى تحقيق

الغايات التي تسعى إليها، فالغايات والأهداف تسهم في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضح أولويتها وأهمية كل منها، كما تسهم أيضا في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد في المستويات التالية، كما تسهم في بيان مراكز المسؤولية، وأخيراً فإنها تسهم في تقييم أداء المؤسسة والتعرف على معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. وبناءً على ما سبق يمكننا بيان أهم الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالي (19):

- القابلية للقياس الكمي: إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية...، حيث أن هناك بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الإستعانة بإستمارات الإستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويجذب الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.
- الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى "الذاتية"، أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة، فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح المؤسسة بالتناسق مع مصلحة البيئة وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترباط مع المدى القصير... وهكذا.
- الإرتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يقال هدف إستراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، ويقال خطط طويلة الأجل (5 إلى 10 سنوات تقريبًا) وخطط متوسطة الأجل (2 إلى 5 سنوات تقريبًا)، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبًا)، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف: يجذب إشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع. ولهذا تستعين بعض المؤسسات بنظام الإدارة بالأهداف ( **MANAGEMENT BY OBJECTIVES** ) والذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف والمسؤولين عن تحقيقها.
- الإنسجام والترباط بين الأهداف: ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معًا تقود المؤسسة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.

#### 4- التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة:

يعتبر التقسيم الاستراتيجي من بين أهم مراحل صياغة الإستراتيجية وفي نفس الوقت أحد الأدوات الأساسية في التفكير الاستراتيجي، فحتى تتمكن المؤسسة من تشخيص وضعيتها، وتخصيص الموارد وتحديد محاور التطور والنمو، وتكييف نشاطاتها مع التحولات الداخلية والخارجية، هذا كله يفرض على

المؤسسة أن تقسم نشاطاتها بإتباع أسلوب علمي في ذلك. ونعني بالتقسيم الاستراتيجي<sup>(20)</sup>: « هو تجزئة المؤسسة إلى وحدات متجانسة وفقاً للمخططات الداخلية والخارجية » ويعرف أيضاً التقسيم الاستراتيجي بأنه: « تقسيم نشاطات المؤسسة بناءً على معايير محددة من أجل جمع مختلف النشاطات، أو خطوط الإنتاج أو المنتجات في مجموعات متجانسة من حيث معايير التقسيم، وعلى مستوى الفكر الإستراتيجي »<sup>(21)</sup>.

فقد تعددت مناهج التقسيم الاستراتيجي بالنظر على تعدد المعايير التي يمكن أخذها بعين الإعتبار في التسويق، ويمكن تعريف التقسيم من خلال ثلاثة معايير كم يبينها الشكل البياني رقم (3)<sup>(23)</sup>:

- التكنولوجيا (التوجه بالمنتج): أي الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلكين.
- وظيفة المنتج (التوجه بالسوق): أي حاجات المستهلكين، أو ما الذي يتم إشباعه.
- جماعة الزبائن (التوجه بالحاجة): ويصف هذا التعريف فئات المستهلكين التي يتم إشباع حاجاتهم.

ويمكن تعريف مجال عمل ونشاط المؤسسة من خلال هذه المعايير مترادفاً مع تعريف المنتج من حيث التوجه بالمنتج أو التوجه بالسوق، ويقود التفكير في حاجات المستهلك المؤسسة إلى البحث المستمر عن هذه الحاجات والعمل على إشباعها بصفة مستمرة وتقديم السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات. أي أن الأخذ بمدخل إحتياجات المستهلك أو السوق يتيح للمؤسسات فرصاً أكثر لكي تقوم بالدخول في مجالات عمل جديدة إذا ما واجهت تهديدات أو إنخفاض في الطلب على منتجاتها الأساسية، وهذا بعكس المؤسسات التي تعتمد على التوجه بالمنتج.

ومن هنا فإن دراسة مجال السوق والمنافسة يعتبر جانباً هاماً من جوانب دراسة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة توجه جزء من استراتيجياتها لهذه البيئة، ومن هنا تطرح الأسئلة التالية:

- كيف ننظر إلى السوق؟ وكيف نفكر تسويقياً؟

- كيف نتعرف على منافسينا؟

وللإجابة على هذه الأسئلة يجب القيام ب<sup>(24)</sup>:

أ - تحديد الأسواق: هناك عدة مداخل لتحديد السوق، فهناك من يعرفه بإعتباره المكان الذي تباع فيه السلع، والبعض الآخر يعرفه بأنه تفاعل قوى الطلب والعرض على سلعة معينة، ويمكن تحديد السوق باستخدام العديد من الأسس:

- سوق السلع (سوق السيارات).
- الأسواق الجغرافية (السوق الجزائري).
- الأسواق الديموغرافية (سوق الشباب).

- أسواق الحاجات (سوق الإعلام).

ب- التفكير الموجه بالتسويق<sup>(25)</sup>: يشير التفكير الموجه بالتسويق إلى تحديد حاجات العملاء أولاً، ثم محاولة إشباعها ومن ثم فإن المستهلك هو محور إهتمام المؤسسة ومصدر بقائها ونموها واستقرارها، وفيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد على نشأت التفكير الموجه بالمفهوم التسويقي الحديث:  
أولاً: الإهتمام بالمستهلك وحاجاته: ومن ثم فإن هدف المؤسسة هو إنتاج وتقديم السلع التي تقابل وتشبع حاجات المستهلك ورغباته، ويعبر عن هذه الفلسفة بعبارة " إنتاج ما يمكن بيعه " وليس " بيع ما يمكن إنتاجه " .

ثانياً: تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة: ولا بد أن يكون محور الإهتمام داخل المؤسسة، وأن يكون هذا التكامل موجه نحو الإهتمام بالمستهلك، مع ضرورة تحقيق مستوى ملائم من الأرباح.

ثالثاً: الإهتمام بالأرباح على الأجل الطويل: ويتم ذلك من خلال الإهتمام بتحقيق رضا المستهلك قبل الإهتمام بالأرباح.

ج- تحديد المنافسين: قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، وإنما في تحديد المنافسين المرتقبين، وهؤلاء الذين يعملون في مجالات أخرى، ويمثلون تهديداً للمؤسسة نظراً لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف.

ومن هنا فإن أقرب المنافسين إلى المؤسسة هم هؤلاء الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقاً للاستراتيجيات المتبعة، ويتم ذلك عن طريق:

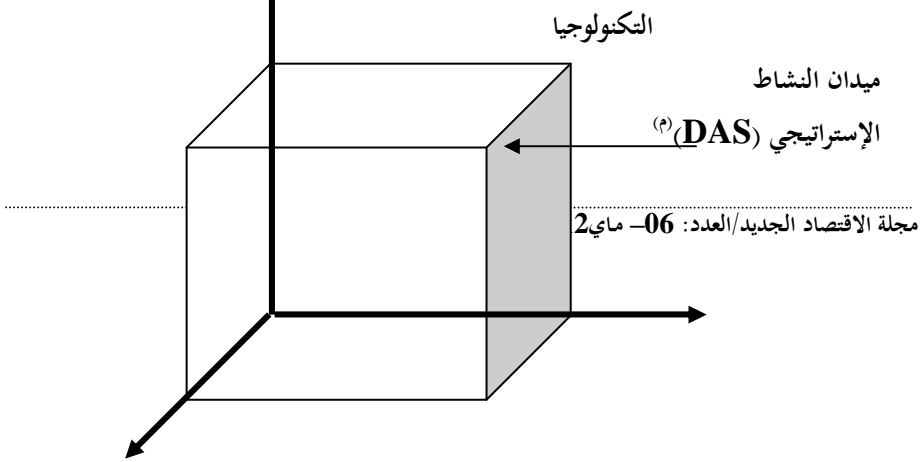
- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة، الجودة، الحجم، درجة التعقيد... الخ.

- التعرف على استراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس.

- تصنيف هؤلاء المنافسون في مجموعات، وبناءً عليه تحديد الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين، ومناوراتهم الإستراتيجية في السوق من خلال المؤشرات المالية منها: نسب الربحية، نسب السيولة، معدل دوران البضاعة... الخ.

الشكل رقم (4): المعايير الثلاثة للتقسيم<sup>(26)</sup>:





## الزبائن

### الحاجة

المصدر: J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, 1998. P 55

بالنسبة لهذا الشكل نلاحظ أن التقسيمات الثلاثة تبين بأن الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلكين هو التوجه بالمنتج وذلك باستخدام التكنولوجيا في تحسين جودة المنتج المقدم للعملاء، وذلك من خلال إنتهاج أسلوب الإبتكار والإبداع قصد التحسين المستمر في مواصفات المنتج المرغوب فيه من قبل العملاء. وكما أن حاجات المستهلكين تتنوع باستمرار لذلك يجب على المؤسسة؟ إتباع إستراتيجية معينة وتركز عليها من خلال تعزيز النشاط المتميز بالفعالية ولهذا تتخذ المؤسسة أسلوب التوجه بالحاجة عن طريق دراسة حاجات ورغبات عملائها بإرضائهم بالمنتج الذي يرغبون في اقتنائه.

**5- كيفية وضع الشكل النهائي للخطة الاستراتيجية، ومهارات التفكير الاستراتيجي:** إن العملية الإدارية هي مجموعة معقدة ومتشعبة من المهام والوظائف التي تسعى في النهاية إلى تجميع، تنسيق وتوجيه ثم مراقبة مجهودات أفرادها، من أجل تحقيق هدف مشترك.

وتحقيق الهدف في حد ذاته يحيط به بعض الملاحظات والمقاييس المعترف بها، والمطلوبة ضمن الإدارة الحديثة، وحتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من التخطيط الجيد، وتضمن بذلك نموها واستمرارها تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي، منذ تحديد السياسات والغايات والأهداف، إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد وحسب المراحل من المدى القصير إلى المدى المتوسط والطويل. وهذا المسعى ما هو إلا ما يسمى بعملية التخطيط، وحاليًا التخطيط الإستراتيجي، حيث هذه العملية التي شغلت المسؤولين كثيرًا، وأظهرت مدى نجاحهم في التسيير وقدراتهم الإدارية، ومدى طاقاتهم في إستعمالها.

**أولاً: كيفية وضع الشكل النهائي للخطة الاستراتيجية:** لا تكتمل استراتيجية أي مؤسسة إلا بعد تجميع استراتيجيات مختلف المستويات الإدارية بحيث تظهر في صورتها الكلية.

ويوضح الشكل رقم (5) الاستراتيجية المركبة لإحدى الشركات الافتراضية عبر المستويات المختلفة بغرض الحصول على خطة استراتيجية كاملة. يقع على عاتق مجلس الإدارة داخل المؤسسة مهمة وضع

الشكل النهائي للخطة الإستراتيجية، حيث هذه الأخيرة هي عبارة عن التركيبة الكلية للتصرفات والقرارات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف أي هي حصيلة من الاستراتيجيات، وكما أن على الشخص الذي يريد ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية أن يكون لديه قدرات التفكير الاستراتيجي.

والنقطة الرئيسية المستخلصة من هذا الشكل هي أنه على الرغم من وجود خطة استراتيجية في كل مستوى إداري لإنجاز الأهداف الموضوعية في هذا المستوى، إلا أنه هناك أيضا روابط رأسية تتعلق بكل من الأهداف والإستراتيجيات والتي تعمل على توحيد أنشطة وضع الأهداف وأنشطة صياغة الاستراتيجيات في شكل متماسك ومتناسق.

وبصفة عامة، فهناك حاجة إلى وضع أهداف واستراتيجيات المؤسسة ككل، والتي تعمل كقوة حافزة لوضع الهدف وصياغة الإستراتيجية في الوحدات التنظيمية بالمستويات الأقل. ويلاحظ على الشكل مدى وضوح التدفق والتسلسل المنطقي بدءًا من استراتيجية الشركة ككل، ثم استراتيجية وحدة النشاط، ثم الاستراتيجيات الوظيفية الداعمة، وأخيرًا استراتيجيات المستوى التشغيلي.

كما يتضح من تحليل هذا الشكل أن الخطة الاستراتيجية للشركة هي عبارة عن المجموع الكلي للتصرفات والقرارات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف، ومعنى أن الخطة الاستراتيجية هي حصيلة من الاستراتيجيات.

إلا أن السؤال المطروح هو: هل لدى المسؤولين داخل المؤسسة القدرات والمهارات اللازمة لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية؟ والجواب هو أن الفرق الرئيسي يتحدد بين كل من الاستراتيجي والمدير في مهارات التفكير استراتيجيًا.

ولتحديد مدى توافر مقدرة الإدارة الإستراتيجية في شخص ما، يتوجب التطرق إلى تحديد مفهوم المدير الإستراتيجي ودلالات القيادة الإستراتيجية وأوجه الاختلاف بين المدير والقائد في ممارسة مثل هذه الأعمال الإدارية الحديثة.

• المدبرون الإستراتيجيون: « وهم شاغلوا وظائف الإدارة العليا في المؤسسة، كما يعتبرون المسؤولون عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة وعادة ما يشمل مستوى المدير الإستراتيجي الرئيس الأعلى ونائبه وهؤلاء المدبرون يركزون على التخطيط الإستراتيجي في أعمالهم وذلك لتحقيق النمو والإنتشار في المؤسسة، وتحقيق الكفاءة<sup>(س)</sup> والفعالية<sup>(ع)</sup> للمؤسسة<sup>(28)</sup>. وتسعى المؤسسة في ظل المدير الإستراتيجي إلى الإهتمام بدرجة أساسية على التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وهذا التفاعل يحتاج إلى المديرين الإستراتيجيين الذين ينتظرون خراج المؤسسة باستمرار.

وكما أن الحديث عن - إدارة التميز -<sup>(ق)</sup> لا بد أن يثير التساؤل المهم عن العنصر المحوري في تفجير طاقات المؤسسات ودفعها للسعي نحو مستوى التميز، حيث أن عنصر القيادة الذي يعتبره الكثيرون من

مفكري الإدارة المعاصرين أهم العناصر المحركة للقدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير، وهذا لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وذلك طبقاً للأهداف المحددة. ويقود المدير مجموعة من الأفراد، يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس. ومن ثم إهتم علماء الاجتماع والإدارة بدراسة موضوع القيادة باعتبارها ظاهرة إجتماعية تفرض تأثيرها على الجماعات المختلفة، ولذا تعددت الآراء حول مفهوم القيادة، وسوف نعرض فيما يلي لأهم هذه الآراء:

أ- « القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق الأهداف » (29).

ب- « القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين ليؤدي الأعمال الذي يريد القائد إنجازها » (30).

ج- « القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين، لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة » (31).

ومن استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية وهدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه.

- أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها.

وبالإضافة إلى ما سبق يجب أن يمتلك القائد الرؤية على الإبداع، ولذا يقول بعض الكتاب أن وظيفة

القائد يجب أن تكون لديه القدرة على الإبداع. [أنظر الجدول رقم (1)]

الجدول رقم (1) الفروق بين الرئيس (المدير) والقائد (32):

القائد	الرئيس (المدير)	
- القائد يعتمد على السمعة.	- الرئيس يعتمد على السلطة.	1
- القائد يثير الحماس.	- الرئيس يثير الخوف.	2
- القائد يصلح الفشل.	- الرئيس يؤنب الآخرين على الفشل.	3
- القائد يوضح كيف يتم العمل.	- الرئيس يعرف كيف يتم العمل.	4
- القائد ينمي الناس.	- الرئيس يستخدم الناس.	5
- القائد ينظر إلى اليوم والمستقبل.	- الرئيس ينظر إلى اليوم.	6
- القائد يهتم بالناس والأفراد.	- الرئيس يهتم بالأشياء المادية.	7
- القائد يسأل.	- الرئيس يأمر.	8
- القائد يقول «نحن».	- الرئيس يقول «أنا».	9
- القائد يعمل جاهداً حتى يتبعه أتباعه.	- الرئيس يعمل جاهداً لينتج.	10

المصدر: د. أمين عبد العزيز حسن، المرجع نفسه، ص 126.

\* خصائص القائد الإستراتيجي - المدير الفعال -: وكما يمكن حصر بعض خصائص القائد - المدير الفعال (33):

- يعتبر المدير الفعال العمل شئى طبيعى كاللعب ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا وأن يكونوا مبتكرين.
- مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكنه بما ينبغي أن يكون.
- ينظر المدير الفعال إلى التنظيم على انه نظام منسق إدارياً فهو يتعامل بروح الفريق.
- يهتم المدير الفعال بالزمن، حيث ينظر إلى الوقت على انه أعلى شئى في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه إستثمار للمستقبل.
- المدير الفعال مستشار لمروؤوسيه الذين يطلبون مشورته المتفهمة الواعية، فالعلاقة بينه وبين مروؤوسيه علاقة إحترام متبادل، وهو أيضاً يؤمن بأنه لا تعارض بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي.
- ينظر المدير الفعال إلى العلاقات في المؤسسة على أنها علاقات عضوية هادفة.
- يعتمد المدير الفعال على الإلتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والإحترام الذاتي والمتبادل كإستراتيجية أساسية للتحفيز ويرى أن التحفيز رسالة وليست تجارة.
- يرى المدير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، لا بد من معرفة سببه، فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- المدير الفعال يقم الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة من أجل تحقيق أفضل النتائج، حيث أن المدير الفعال عندما يختار مدير فإنه يختار من يتوفر فيه الإحترام الذاتي والإلتزام والصراحة والإيمان والقدرة.
- المدير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.
- المدير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة.
- المدير الفعال قاس أيضاً عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

ثانياً: مهارات التفكير الإبتكاري الاستراتيجي: لكي يكون المدير قائداً ناجحاً، لا بد له من تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي فهذا الأخير هو العملية التي يتعلم من خلالها كيفية تحويل رؤيته في العمل إلى حقيقة عن طريق تطوير قدراته في مجال عمل الفريق وحل المشكلات والتفكير النقدي، كما أنه أداة لمساعدته في مواجهة التغيير والتخطيط للتحويلات وتحقيقها وتصور إمكانيات وفرص جديدة. والتفكير الاستراتيجي يشبه صناعة الأفلام السينمائية؛ فلكل فيلم سياق (أو قصة) يعتمد عليه لكي يصل بالمدير إلى الإحساس بشعور ما عند نهاية الفيلم، وهكذا يتشابه التفكير الاستراتيجي مع صناعة

الأفلام من هذه الناحية، حيث يتطلب من المدير القائد أن يصور الشكل النموذجي النهائي الذي يريد أن يظهر به عمله، ثم العودة للماضي بالتركيز على التفاصيل التي تنتهي به إلى كيفية التمكن من تحقيق تلك الرؤية.

● المعايير الخمسة للتفكير الإستراتيجي: عند وضع رؤية استراتيجية للعمل الذي يريد القيام به، هناك خمسة معايير لا بد من أن يركز عليها المدير القائد، لأن هذه المعايير الخمسة تساعد على تحديد النتيجة المثلى التي يتوخاها من القيام بالعمل، بالإضافة إلى ذلك فسوف تساعد على وضع وتطوير الخطوات الضرورية لجعل الرؤية النظرية لعمله واقعاً ملموساً، وإذن سوف نقدم قائمة بهذه المعايير الخمسة لعملية التفكير الاستراتيجي (34):

أ- التنظيم: يتضمن تنظيم عمل الأشخاص الذين يعملون لدى المدير القائد والهيكلة التنظيمي لعمله والموارد الضرورية لتحقيق كل هذا، كيف ستبدو مؤسسته؟ ما نوع الهيكل التنظيمي الذي يدعم رؤيته؟ كيف سيمزج الأشخاص والموارد والهيكلة التنظيمي سويًا لتحقيق الناتج المثالي؟ بمعنى تحديد المسؤوليات والصلاحيات في كل الوظائف واختيار أنسب الاستراتيجيات التي تدعم رسالة المؤسسة، مع اختيار هيكل تنظيمي مناسب يسهل عملية إيصال المعلومات بين الوظائف والعمل على تنسيقها.

ب- الملاحظة: عندما ينظر المدير القائد إلى أسفل من الطائرة يمكنه رؤية أكثر مما يراه على الأرض، فالتفكير الاستراتيجي قريب الشبه من هذا حيث يسمح له برؤية الأمور " من أعلى " وبتحسين قدراته على الملاحظة سوف يبدأ في استشعار ما يحفز الأشخاص وكيفية حل المشكلات بشكل أكثر كفاءة وكيفية التمييز بين الاختيارات.

وهنا تعتمد على القدرات التخيلية والتصورية للمدير القائد بالنسبة للأحداث والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة كما يجب على المدير القائد أن يكون على يقظة مستمرة لتغيرات المحيط.

ج- الآراء: تعد الآراء ببساطة أشكالاً مختلفة من التفكير في أمر ما. في عملية التفكير الاستراتيجي هناك أربعة وجهات نظر لا بد من أخذها في الاعتبار عند تكوين استراتيجية لعمله ألا وهي: وجهة النظر البيئية، ووجهة نظر السوق، ووجهة نظر المشروع، ووجهة نظر القياس؛ ويمكن استغلال وجهات النظر كأدوات تساعد على التفكير في النتائج وتحديد العناصر الحرجة وتكييف أعماله لتحقيق الوضع الأمثل.

فبالنسبة لوجهة النظر البيئية هي تفسر يقظة المدير القائد للمستجدات الحاصلة في البيئة وتطلعاته المستقبلية.

أما وجهة نظر السوق تعني تلك التطلعات والرقابة المستمرة لأحوال السوق ومدى فعاليته.

وجهة نظر المشروع هي بمثابة تحديد متطلبات المشروع من الناحية القانونية، التسويقية، الفنية، الاقتصادية، الاجتماعية، التمويلية.

ووجهة نظر القياس تعني قياس أداء الأفراد وتقييم أدائهم.

د- القوى المؤثرة: ما القوى المؤثرة التي تجعل من الناتج المثالي واقعا؟ ما رؤية المؤسسة ومهمتها؟ عادة ما تضع القوى المؤثرة الأساس لما يريده المدير القائد أن يركز عليه الأشخاص في مجال عمله (بعبارة أخرى، ما الذي سيستخدمه لتحفيز الآخرين على الأداء). ومن بين الأمثلة على القوى المؤثرة: الخوافز على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المؤسسة ككل، وإعطاء السلطات، والعوامل الكيفية مثل الرؤية والمبادئ والأهداف المحددة، والعوامل الإنتاجية مثل المهمة أو الوظيفة، والعوامل الكيفية مثل النتائج أو التجارب، وغير ذلك مثل الالتزام والعمل المتسق ومدى الفاعلية والإنتاجية والقيمة.

ه- الوضع المثالي: بعد الانتهاء من المراحل الأربع الأولى لعملية التفكير الاستراتيجي يجب أن يكون المدير القائد قادراً على تحديد وضعه المثالي، ولا بد أن تتضمن الخطوط العريضة لوضعه المثالي ما يلي: الشروط التي يراها ضرورية لجعل نشاطه منتجاً والمكانة التي سيحتلها نشاطه في السوق، وأية فرص قد تظهر إما حالياً أو في المستقبل لخدمة نشاطه، والمهارات وأوجه الإتقان الجوهرية المطلوبة لممارسة عمله، والاستراتيجيات والتكتيكات التي يوظفها لخدمة كل هذه الأمور.

وعند تطبيق هذه المعايير الخمسة في مجال العمل، تتضح بقدر أفضل وأوضح صورة كيفية تحقيق رؤية المدير القائد بالعمل، وكلما تركزت رؤيته سوف تبدو أفكاره أكثر وضوحاً ومصداقية، فلن يصبح من اليسير فقط إقناع الآخرين بمدى جودة فكرته، بل سيكون من الأسهل عليه الحفاظ على إقناعه وحافزه عند تعرضه لبعض العقبات أو المتاعب في الطريق.

وبشكل عام يمكنه تطبيق مهارات التفكير الاستراتيجي على أي مجال من مجالات حياة المؤسسات، ولكن ببذل الجهود المتضافرة عند تطبيقها بشكل محدد على مشروع العمل، سيصبح لدى المؤسسات فرصة أفضل إلى أن ترى الأفكار النظرية التي بناه المدير القائد مطبقة في الواقع بحسم ومصداقية.

● مهارات المدير الإستراتيجي: يحتاج المدير القائد إلى مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به، والتحكم فيه، والعمل على التفكير إستراتيجياً عند القيام بمختلف المهام المنوطة به. وكما أن الأسلوب القيادي الذي يتبعه أي قائد في مؤسسته هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه، ومستوى معارفه ومهاراته، وأهدافه وتوجهاته ودوافعه، ومدى إدراكه لمسؤولياته والتزاماته التنظيمية. أي أن أم القيادة هي تعبير وإنعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري ومستوى تفاعله

مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به، ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما<sup>(35)</sup>:

- البعد الأول: ويتكون من المواصفات الفردية للشخص القائد شاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والإتجاهات والمدركات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي.

- البعد الثاني: ويصف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمية ونظم العمل، فضلاً عن التوجهات الإستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها المؤسسة.

وينبغي التأكيد مرة أخرى على أن المقصود بالقادة ليس فقط من يشغلون مناصب الإدارة العليا ويتربعون على قمة التنظيم بل إن مفهوم القيادة يشمل كل من يمارس تأثيراً على الآخرين، ويحقق ذلك التأثير توجيه لأدائهم بما يتفق وأهداف يسعى القائد إلى تحقيقها، وهؤلاء القادة يوجدون في جميع مستويات المؤسسة ومجالات نشاطاتها المختلفة، ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع الآخرين من داخل المؤسسة أو خارجها.

ولعلنا في ضوء التحليل السابق نستطيع رصد مجموعة من المواصفات التي ينفرد بها القادة الإستراتيجيون وتكون على هيئة توجهات أو إستعدادات سلوكية أكثر منها خصائص شخصية ثابتة أو جامدة وتتلور فيما يلي<sup>(36)</sup>:

أ- التوجه الإستراتيجي: يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار ومنهجية الإدارة الإستراتيجية كإطار فكري متكامل يسترشدون به في ممارسة أعباء القيادة، ويتوجهون من

خلاله إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها بعد أن يقوموا بترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون معهم. ويفيد التوجه الإستراتيجي للقادة معنى تفهمهم للمناخ المحيط بالمؤسسات وتأثيره على فرص النجاح في تحقيق أهدافها، ومن ثم أهمية إستيعاب متغيراته وإستثمارها في بناء إستراتيجية وخطط المؤسسة.

ب- التوجه التسويقي: ينطلق القادة الإستراتيجيون من إقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي ستعاملون فيه وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره وإستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين. ويتضمن تعبير - السوق - الإطار الخارجي الذي تتعامل فيه المؤسسة أيًا كانت طبيعتها وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها ومن ثم ينطبق على المؤسسات الإقتصادية والمؤسسات الحكومية وحتى المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني العاملة في حقول الخدمات العامة والتي لا تستهدف الربح،

ويقتضي التوجه التسويقي للقادة أن يتوجه الجزء الأكبر من مجهودهم إلى التعامل مع عناصر السوق والتواصل مع أطرافه الفاعلة.

ج- التوجه العلمي: يعتمد القادة المنطلق العلمي في التفكير وتحليل المواقف وإتخاذ القرارات، والأساس في الموضوع أن القادة يلتزمون منهجية علمية في رصد الظواهر وترتيب الأفكار وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى تفسير موضوعي لما يعرض لهم من مواقف.

د- التوجه التقني: يتفهم القادة الإستراتيجيون الدور الرئيسي الذي تلعبه التقنية في تحديد مستوى الأداء، ومن ثم يعتمدون على دراسة وتتبع أحوال التقنية وتطوراتها، ويعمدون إلى تضمينها في نموذج القيادة الذي يستخدمونه. ويدرك القادة ضرورة أن تكون التقنية متناسبة مع عناصر ومقومات الأداء المختلفة، ومن ثم تختلف أساليب القيادة والتوجيه للبشر بقدر ما يستخدمون التقنية وبحسب مستواها وتطورها.

هـ- التوجه المستقبلي: يتعامل القادة في المستقبل إذ يحاولون إستكشاف الأوضاع المحتملة للمناخ المحيط وأنواع المتغيرات والتحولات المتوقعة، كما يرمون صورة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في الزمن القادم. إن القادة الإستراتيجيين يستخدمون نتائج الماضي والخبرات المستفاد منها، ويرصدون الأداء الحالي وإتجاهاته المحتملة، كل ذلك من أجل بناء الإستراتيجيات الموصلة إلى المستقبل، وإن القادة لا ينتظرون المستقبل بل هم يصنعونه ويشاركون في تشكيله حسب رؤاهم.

و- التوجه العولمي: يتفوق القادة بكونهم أوائل من أدركوا التحول الجذري في ظروف وأوضاع العالم المعاصر بفعل مجموعة المتغيرات التي أنتجت ما أطلق عليه - العولمة - كذلك كان فريق من القادة من المشاركين الأساسيين في صنع هذا التحول وتكريس مقوماته الرئيسية التقنية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وإن العولمة بالتعريف تتوافق مع المنطلقات الفكرية للقادة الإستراتيجيين الذين يسعون إلى توسيع مجالات النشاط لمؤسساتهم، وتنوع منتجاتها وخدماتها، وتطوير تقنياتها واستثمار الطاقات الجديدة للموارد البشرية من ذوي المعرفة.

م- التوجه المنظومي: إن التميز لا يتجزأ وكذلك منطق القادة، ويتجلى تكامل منطق القادة في كونهم يعتمدون منهجية فكرية واضحة تستند إلى فكرة "النظام" التي ترى المؤسسة كل نظام متكامل يتفاعل أجزاؤه لتشكيل أنشطتها وتحديد ما يمكن أن ينتج عنها من منتجات، والقادة يدركون علاقات الأجزاء وتفاعلها في صنع الكل، ومن ثم حين تواجههم مشكلة فهم يبحثون فيما وراء الظاهر عن الأسباب المتداخلة التي تتفاعل لصنع المواقف المطلوب التعامل معها.

ن- التوجه التطويري: يؤمن القادة بأهمية التطوير المستمر والتحديث المتواصل للمؤسسات وعملياتها ومخرجاتها من سلع وخدمات. كما يبذلون جهودا مستمرة من أجل تطوير وتحديث النظم والأساليب



الإدارية والتسويقية والتمويلية. وهم في سعيهم للتطوير والتحديث ينطلقون من مبدأ رئيسي هو أن التغيير المخطط واستباق الآخرين هما الأساس في التفوق والوصول إلى الأسواق المستهدفة بما يحقق رضا العملاء وتمسكهم بالتعامل مع المؤسسة ومقاومة إغراءات المنافسين.

ل- التوجه الإنساني: يتعامل القادة مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة وإدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمؤسسة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز. ولا يصدر القادة الإستراتيجيون في تعاملهم مع الموارد البشرية عن انفعالات عاطفية ومشاعر "إنسانية" بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف إستراتيجية يبغون تحقيقها لصالح مؤسستهم ويقتنعون بأن الوصول إليها لا يتم إلا عبر الأداء البشري المتميز لعاملين ذوي معرفة ومهارة.

ك- التوجه التفاعلي: يرى القائد نفسه طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة تصب كلها في بناء وتنمية قدرات المؤسسة على تحقيق أهدافها، إذ يعتمد القادة إلى التفاعل مع أطراف تلك العلاقات ويعتبرون أن "إدارة العلاقات والتحالفات" مهمة رئيسية لهم. ومن خلال تلك العلاقات يحصل القادة لمؤسساتهم على شروط أفضل من الموردين، ويحققون مراكز أحسن مع الموزعين تضمن أوضاعاً متميزة لمنتجات المؤسسة، كما يتمكنون من إقامة خطوط دفاعية مهمة تساعد المؤسسة في الحصول على تسهيلات ائتمانية بشروط متميزة من المصارف ووسائل التأمين المختلفة.

ق- التوجه للإنجاز: من أهم الأمور الفارقة بين القادة الاستراتيجيين وغيرهم من المسؤولين في مواقع العمل المختلفة هي تركيز القائد على إنجاز أهداف ونتائج يمكن قياسها، وتشكل جانباً من الغاية التي قامت من أجلها المؤسسة، إن القادة يتمتعون بدرجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز أو "دافع الإنجاز" والذي أثبتت الدراسات السلوكية أنه يدفع الإنسان إلى أداء أفعال يحاول من ورائها تحقيق نتائج محددة.

ف- التوجه للتغيير: يرى القادة أن التغيير مهمة رئيسية من مهام القيادة يقبلون عليه دون انتظار حدوث مشكلات أو مخاطر تجعل التغيير محتملاً. بل هم يبادرون بتغيير المخطط الذي يستهدفون من وراءه تعظيم فرص المؤسسة في تحقيق غاياتها واحتلال مركز تنافسي متقدم تفوق به على المنافسين. ويستخدم القادة مدخلاً منطقياً لإحداث التغيير يتكون من العمليات التالية:

- تحليل المناخ المحيط والظروف والأوضاع الذاتية بالمؤسسة.  
- رصد مواطن القوة في المؤسسة وخبرات العاملين، ابتكاراتهم التي يمكن توظيفها في إحداث تغييرات لا يتوقعها المنافسون.

- مراجعة مستوى رضا العملاء على منتجات المؤسسة وخدماتها ورصد توقعاتهم.

- اختيار مجال التغيير الذي يعد بدرجة عالية من التأثير على الأسواق والعملاء.

- تصميم أشكال وحدود التغيير وترتيب متطلبات تنفيذه.

س- التوجه المعلوماتي: يصدر القادة عن اقتناع رئيسي بالمفاهيم المعاصرة لإدارة المعلومات، ويتعاملون في مواقف القيادة المختلفة إنطلاقاً من المفاهيم التالية:

- تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في العملية الإدارية مما يجعل تداول المعلومات السبيل الأساسي للقائد في إدارة أداء تابعيه، ومن ثم يعتبر تخطيط وتوجيه عمليات إنتاج وتداول المعلومات أحد أهم مهام القادة المعاصرين.

- يستفيد القادة من تكامل وتضافر تقنيات المعلومات والاتصالات في الوصول إلى العاملين - أفراد أو جماعات - حيثما كانوا مما يحقق لهم التواصل المستمر والتعرف الدائم واللحظي لمجريات الأداء.

- تكمن أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل الإنساني، ومن ثم يستطيع القائد توصيل كل ما يريد للعاملين بدقة ووضوح وكأنه يحدثهم مباشرة.

- يؤدي استمرار تطور التقنيات بمعدلات متسارعة إلى مزيد من تقليص فجوة الوقت والمسافة، مزيد من ترابط المؤسسات، ومزيد من الذاكرة التقنية مما يساعد القيادة على تجاوز كثير من مشكلات الأداء وتلك التقنيات المتطورة.

- يسهم تطور التقنية في تغيير متطلبات الأداء البشري، واختلاف تكوين القدرات والمهارات اللازمة، الأمر الذي يعني ضرورة تطوير أساليب القيادة المتوافق مع معطيات تلك التقنيات.

- تكون أعمال التخطيط، الرقابة، التنسيق واتخاذ القرارات أكثر سرعة واكتمالا ومن ثم أفضل نتيجة وأعلى جودة.

- تسهم تقنية المعلومات في تنمية إستراتيجيات إدارية متكاملة وحركية يستند إليها القادة في توجيه أداء تابعيهم.

وبصفة عامة فإن القادة يعتبرون من المستخدمين الفعالين لتقنيات المعلومات والاتصالات.

ش- التوجه للجودة: تقع الجودة في القلب من ممارسات القادة فهم يمارسون الدور الأساسي في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة<sup>(ف)</sup> وحشد أفراد المؤسسة خلفها ويقوم القادة بالدعوة إلى فكرة الجودة الشاملة باعتباره أحد المقومات الأساسية لبناء المؤسسات القادرة على التنافس وإرضاء العملاء.

ع- التوجه العقلاني: يستند القادة إلى إطار فكري متطور يضم مجموعات متناسقة من الاتجاهات والمفاهيم والمعتقدات، ومزيج متناسق من الخبرات والمعارف، وقدرات واضحة على إدراك المناخ المحيط وتفسير العلاقات بين عناصره واستنادا إلى هذا الإطار الفكري المتناسق، يقبل القادة على تحليل المواقف التي يتعرضون لها تحليلا منطقياً يستهدف التوصل إلى العوامل المحركة للموقف، ويبحثون عن علاقات السبب والنتيجة فيما يلاحظونه من مظاهر سلبية أو إيجابية على عمليات المؤسسة وإنجازاتها.

غ- التوجه المجتمعي: يرى القادة أنهم أعضاء في المجتمع الكبير الذي يحتوي مؤسساتهم وغيرها من هيئات وتكوينات اقتصادية واجتماعية وثقافية، وأنهم مطالبون بالعمل على تحقيق منافع وخدمات لهذا المجتمع كما هم ملتزمون بتحقيق أهداف وغايات مؤسساتهم. وإذ يعمل القادة على تفعيل استراتيجيات بناء وتنمية قدرات مؤسساتهم فهم في نفس الوقت يبذلون الجهد في إصالح المجتمع وخدمة البيئة والمساهمة في علاج المشكلات والأمراض الاجتماعية الشائعة.

**خاتمة :** لقد تم التعرض من خلال هذا الفصل إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة:

- كيف تفكر المؤسسة استراتيجياً ؟ وكيف تحدد المؤسسة الخطوات نحو التفكير الإبتكاري الاستراتيجي ؟

وبذلك كانت النتائج التي استخلصناها من هذا الفصل بمثابة الإجابة عن التساؤلات السالفة الذكر كالآتي:

- إن علم الإدارة الاستراتيجية يشكل أحد العلوم المشتقة من علم الإدارة والمتفاعلة معه، والمتأثرة بمدخل دراسته وما احتوى من تصورات نظرية ونماذج فكرية اتسمت بالأصالة تارة والحداثة والمعاصرة تارة أخرى، ويخضع تكوين هذا العلم لقواعد منطقية انطلق منها إدراك علماء الإدارة الاستراتيجية وباحتواها وتفكيرهم بالظواهر ذات الأفق الاستراتيجي الإدارية منها والتنظيمية، سواءً كان في الماضي لمختلف المؤسسات أم في الحاضر والمستقبل، وتمتد القواعد لتشمل ما يجري من تحليلات وتفسيرات للمشكلات النظرية والتطبيقية كل على حدى ومعاً، وما تسفر عنها من مناقشات اتفاناً واختلافاً جزءاً وكلاً، وما تستنبط من استنتاجات داعمة أو رافضة بصورة محدودة أو شاملة للحلول المتوقعة لتلك المشكلات، وما قدمت من توصيات سهلت بل وأسهمت في انتقال الفكر الاستراتيجي إلى حيز التطبيق، فأكسبته طابعاً فنياً وسمه القبول والتكيف.

- أصالة الفكر الإبتكاري و الإبداعي الاستراتيجي وعمقه وراثه أكسبه قدرة على التحديد والتحديث حاضرًا ومستقبلاً نظريًا وتطبيقيًا.

- ارتباط معالم ازدهار الفكر الإبتكاري الاستراتيجي بمظاهر الرقي في العلوم الأخرى.

- يتطلب ترجمة الفكر الإبتكاري الاستراتيجي إيماناً من العقول الاستراتيجية للمؤسسات ووعياً بالتوجهات والخيارات الاستراتيجية قصد ضمان بلوغ نجاحها استراتيجياً.

- يأتي التفكير الإبتكاري الاستراتيجي استجابة للبعد الاستراتيجي في الإدارة حول كيفية تحقيق وبلوغ الميزة التنافسية.

- ضرورة اهتمام قادة المؤسسات بالتفكير الإبتكاري الاستراتيجي حول المستقبل واحتمالاته، كما يتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجه مؤسساتهم، كونها ذات طبيعة استراتيجية، وهي تستلزم كذلك التفكير بطاقة المؤسسة عند تعاملها مع القوى الاجتماعية المؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها للوعي بأغراض المؤسسة ومؤسسيها، وطبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسة بعلاقتها مع مجتمعها والحكومة والمنافسة وأزمة الطاقة والتغيير في البيئة المادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

وفي ضوء هذه النقاط تشير فكرة الميزة التنافسية إلى أن العامل الرئيسي في التنافس الناجح استراتيجيًا هو اختيار ميادين التنافس التي تستوفي معيارين وهما: المعيار الأول وهو إمكانية وقايتها أو الدفاع عنها إزاء التغيير الحادث في الظروف البيئية، والمعيار الثاني هو تحقيق موقعًا متميزًا في السوق يعتبر بمثابة حماية من المنافسة العالمية الحادة.

### المراجع :

- (1)، (15)، (16): د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الحادي وعشرين. مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999، ص 69.79.58
- (2)، (3)، (4)، (5)، (6): د. محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات - تقنيات واستراتيجيات - دار النشر - ساحل - 2001، ص 292.
- (7)، (8)، (9)، (13)، (14)، (19): د. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات - مرجع سبق ذكره، ص 98.79.72.70.69.66.65.
- (10): أحمد زغدار: أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة - رسالة ماجستير - تخصص تخطيط - جامعة الجزائر، 1998، ص11-16
- (11): د. نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة-دار النشر الثقافة، 1999-2000، ص156 - 161
- (12)، (17)، (18): د. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعملة، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، 2002 - 2003، ص157.42.40.

- (20): J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI: Management, Strategie et 20( organisation, 2<sup>eme</sup> édition. Librairie Vuibert. PARIS, 1998, P 53.
- (21): محاضرات الأستاذ مداح عرابي الحاج، استراتيجية إدارة الأعمال، 2002 - 2003.
- (22): J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, : (23) P 55, المرجع نفسه.
- (24)، (25): د. نادية العارف، المرجع نفسه، ص 59، ص 65.
- (26)J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, 1998. P 55
- (27): د. نبيل مرسي خليل: الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس - مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 62.

- (28)، (29)، (32): د. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي وعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 126.123.44

- (30): د. أحمد ماهر: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2002، ص 173.
- (31): د. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 189.
- (33): د. أمين عبد العزيز حسن، المرجع نفسه، ص 48-49.
- (34): د. جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر، د. طارق رشدي جبة: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي - الدار الجامعية، 2002، ص 50.
- (35)، (36): د. علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 289-299.

- (أ): تدعيم المركز التنافسي: تعزيز موقعها في الأسواق المحلية أو الدولية من حيث الحصة السوقية التي استحوذت عليها وهذا من أجل تعزيز قدرتها التنافسية.
- (ب): رسالتها: هي ترجمة ما تصبو إليه المؤسسة كمقياس كفي أساساً حتى تؤدي دورها وسياستها، وتمثل رسالة المؤسسة في استهداف الأسواق والعمل على الحصول على حصة سوقية والتركيز عليها والدفاع عنها لتعزيز قدرتها التنافسية.
- (ج): غايتها: LES OBJECTIFS: هي عادة محددة وتعبير عن الترجمة الواقعية للأهداف، وتأتي الغايات في مستوى أدنى ضمن مكونات السياسة العامة للمؤسسة، حيث أن الأهداف هي التي تربط بين تلك النهايات FINALITE والحدود من الغايات المحددة لتحقيقها، وفيها يظهر الاختلاف في السياسات لدى المؤسسة: نسبة ربح معينة، نصيب من السوق أو رقم الأعمال.
- (د): نظم المعلومات الاستراتيجية تختلف عن نظم معلومات المستوى الاستراتيجي، كون الأولى تساعد أساساً في تغيير أهداف المؤسسات والمنتجات والخدمات والعلاقات الداخلية والخارجية بهدف حصولها على ميزات تنافسية، وتستخدم في جميع المستويات التنظيمية، بينما النوع الثاني - نظم معلومات المستوى الاستراتيجي - تدعم المديرين في مستوى الإدارة العليا التي تركز على مشاكل اتخاذ القرارات في الأجل الطويل.
- (هـ): نظم الرصد البيئي (اليقظة الاستراتيجية): تجرى اليقظة الاستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي، فتراقب المؤسسة التطورات الحاصلة في البيئة، وتعمل على التأثير في المحيط ولا تبقى كمتأثر.

- (و): الإبداع التنظيمي: يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة أو تعديل تطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساساً إلى تحويل أو إعادة تنظيم الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية.
- (ن): التعلم التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من العمليات المرتبة والمعروفة، والتي تتكرر باستمرار، والعمل على إعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للنظم.
- (ل): إدارة الوقت: هي فلسفة تتخذها المؤسسة قصد الوصول إلى العملاء قبل غيرها وفي أقصر وقت وفقاً لما يسمى تقليص زمن تقديم المنتجات مع تقليص زمن العملية الإنتاجي.
- (م): (DAS): ميدان النشاط الإستراتيجي: هو ذلك المكان الذي تتخذة المؤسسة لتجسيد إستراتيجيتها والعمل على تنفيذها والرقابة عليها.
- (س)، (ع): الكفاءة والفعالية: إن الكفاءة تعني إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أن الكفاءة تركز على الوسيلة التي أتبع في الوصول إلى النتائج، ومعنى أدق تعني تحقيق الأهداف بأقل التكاليف حيث أنه مهما كانت الموارد كبيرة فإن الإدارة تحرص على إستغلالها والإستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف.
- بينما الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تتحقق أهدافها بالشكل المطلوب، أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج.

(ق): إدارة التميز: يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير التنظيمي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

(ف): الجودة الشاملة: لا تعني فقط الجودة في المنتجات والخدمات وإنما تتضمن أيضًا المهارات التنظيمية، الأداء البشري المتميز، الريادة في التكنولوجيا، المهارات التسويقية.