

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

أثر تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك-دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعريج-

من إعداد الطالب:

تحت إشراف

بن أحسن أحسن صلاح الدين

أ.د. بلمهدي عبد الوهاب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيسا
بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
بركان يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريج	مناقشا
بن سديرة عمر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	مناقشا
قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا
بن خديجة منصف	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سوق أهراس	مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

الإهداء

إلى والدي الحبيبين

إلى رفيقة دربي وقرّتي عيني - مرام و جود -

إلى أخواتي الكـ____ريمات وأزواجهم الأكارم

إلى ك____ل من أحبني وأحببته

أهدي هذا العمل

شكر وعرفان:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين... وبعد، أشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه العظيمة وأحمده على فضله علي بإتمام هذا العمل وأرجوه أن ينفعني به وكل من يطلع عليه.

لا يفوتني في مستهل هذا البحث أن أنوه كثيرا بالجهود الجبارة، والتوجيهات القيمة التي طالما أسداها إليّ مشرفي الأستاذ الدكتور بلمهدي عبد الوهاب، مقتطعا من وقته الثمين وإنشغالاته العديدة، حيث لم يفوت أي فرصة سانحة لتوجيهي، ولم يدخر جهدا لتقديم أي نوع من أنواع المساعدة، إلا وصرفه في خدمتي، ووضعه تحت طائلتي، فكنت أعمل متحررا من كل الضغوط، وأتحرك محفوا برعايته ومحاطا بكف إهتمامه وعنايته، فكان نعم المشرف الحريص على أمانة البحث العلمي، والقائم المتفرغ لأعبائه ومسؤولياته.

وأشكر الأساتذة المناقشين الأفاضل على تكرمهم بقبول مناقشة هذا العمل، كما لا يمكن أن أغفل عن شكر كل من ساهم في إثراء هذا البحث من قريب أو من بعيد، وأخص بالشكر مسؤولي وموظفي البنوك عينة الدراسة على حسن تعاونهم،

وأردف شكري وإمتناني إلى أفراد عائلتي الذين كانوا سنداً لي، وحافزي لإتمام هذا

العمل.

مقدمة عامة

تمهيد:

لقد أصبح التفكير في المستقبل ضرورة، كما زادت الحاجة للبحث عن احتمالاته وتهديداته قبل أن تقايننا خاصة وأن المنظمات تعيش في عالم مضطرب وغير آمن، كما أن دور المنظمات أصبح مختلفا عما كان عليه، حيث خرجت من المحلية والوطنية ومن دائرة الاحتكار إلى البيئات التنافسية في ظل العولمة والغرفة الكونية.

تختلف درجات نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وتحويلها إلى نتائج ملموسة، رغم أنها تسعى كلها إلى توفير متطلبات استقرارها ونموها، وبناء مركز تنافسي قوي يسمح لها بالوصول إلى أهدافها، وهذا بسبب الاختلاف في القدرات والكفاءات المميزة لها، والاختلاف في مستويات استعملها من منظمة إلى أخرى لغرض التعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية والاستفادة منها بتعزيز نقاط قوتها وتدارك نقاط ضعفها. تعتبر الإدارة الإستراتيجية وما ينتج عنها من توجهات فكرية شمولية تركيبية أو خطط إستراتيجية وتفكير تحليلي أهم وسيلة للتعامل مع المتغيرات البيئية والاستفادة منها. بالإضافة إلى أن محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية هو بناء مزايا تنافسية، مما يعطي المنظمة سبقا مقارنة بمنافسيها، أما دور القائد الإستراتيجي فيتجاوز ذلك إلى جعل هذه المزايا تستمر أطول فترة ممكنة لحماية ذلك السبق وهذا ما يسمى استدامة الميزة التنافسية.

يتضمن التفكير الإستراتيجي العديد من الخيارات من خلال انفتاح الأفق للتفكير المؤسسي لعدد من البدائل والقرارات التي تحدد أفضل ما يلائم المنظمة ومواردها وبيئتها، وهو تفكير تنافسي يتطلع إلى اقتناص الفرص قبل ضياعها ويضمن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة الذين يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة.

أما التخطيط الإستراتيجي فهو العملية التي يتم من خلالها صياغة تصور للمستقبل، واختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل، وغالبا يتبنى التخطيط الإستراتيجي الوجهة الإستراتيجية المتفق عليها والمحددة سلفا، ويساعد الإستراتيجيين في إقرار كيف يمكن أن يتشكل النظام وتخصص الموارد لبلوغ هذه الوجهة.

تراوحت آراء الباحثين والمفكرين في عالم الإدارة الإستراتيجية بين مؤيد للتفكير الإستراتيجي وناقد للتخطيط الإستراتيجي والعكس، حيث يرى كل طرف منهما أن ما يدافع عنه هو الأداة التي تحقق السبق

أو الميزة التنافسية، بل تجاوز النقاش إلى أبعد من ذلك بإدعاء كل طرف أن ضرورة وجود المفهوم الذي يدافع عنه (التفكير أو التخطيط الإستراتيجي) بالضرورة يستدعي إلغاء المفهوم الثاني.

وعلى ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى لتوضيح أثر تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة.

1- إشكالية الدراسة:

فرض القرن الواحد والعشرون على المنظمات العمل تحت قيادة إستراتيجية حكيمة، كما فرض على القادة التحلي بالوعي الإستراتيجي والقيام بعمليات مجددة ومبدعة، بحيث يجب عليهم تطبيق الفن والمنهج معا، مما يعطي منظماتهم نقاط قوة تضمن لها البقاء، والوصول إلى مستويات النجاح التي يريجوها أصحاب المصلحة في هذه المنظمات.

قد نجد في أرض الواقع أن هناك منظمات لا توفر متطلبات إعداد خطة إستراتيجية أو تنفيذها أو تقييمها، ولا تخصص لهذه العملية وقتا وجهدا كافيين، كما لا توفر المناخ الملائم للتخطيط الإستراتيجي وهذا بالتأكيد سيتسبب في خروجها من المنافسة، ومن جانب آخر فإن احتمالات اتخاذ القرارات الخاطئة قد زادت، وارتفعت مخاطرها وتكاليفها بسبب طبيعة البيئة المتغيرة باستمرار، مما يستوجب تعميم التفكير الإستراتيجي على كل أفراد المنظمة، واستعماله في مختلف المستويات الإدارية، حيث يتوجب وجوده عند مستويات الإدارة العليا والوسطى وحتى الدنيا، كما يجب أن يكون كل أفراد المنظمة على دراية بالأهمية البالغة للتفكير الإستراتيجي، فعلى أساس هذا التفكير يمكن أن تحقق منظمات الأعمال مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها والبقاء والاستمرار في أنشطتها.

من هنا تم استنباط مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في بعديها النظري والتطبيقي من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك؟
- هل يؤثر التفكير الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك؟
- هل هناك تكامل بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي؟
- إن وجد تكامل بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي فهل يؤثر في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك التجارية في مدينة برج بوعرييج؟

2-فرضيات الدراسة:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وبالاعتماد على مشكلة الدراسة صاغ الباحث الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك الناشطة بولاية برج بوعريريج.
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك الناشطة بولاية برج بوعريريج.
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في البنوك الناشطة بولاية برج بوعريريج.
- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك الناشطة بولاية برج بوعريريج.

3-أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في البحث في واقع التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والمزايا التنافسية في البنوك محل الدراسة بنوعها العامة والخاصة وتأثر المزايا التنافسية بكل منهما.
- تهدف الدراسة أيضا إلى فحص وقياس الواقع الحالي للتخطيط الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة من مرحلة التهيئة والإعداد إلى مرحلة الرقابة الإستراتيجية.
- فحص واقع وجود التفكير الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة، والتأكيد على دوره في بناء المزايا التنافسية.
- دراسة إمكانية وجود تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة.
- إبراز أهمية الميزة التنافسية التي تعد أحد الاتجاهات الإدارية الأكثر إثارة للنقاش وتقديم إضافة معرفية ودراسة موضوعية عن واقع بناء المزايا التنافسية في البنوك والتي تفيد على مدار حياتها.

4- أهمية موضوع الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية حيازة المزايا التنافسية لدى البنوك واستدامتها من خلال تطبيق كل من التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، فهي تحاول معرفة أسباب فشل البنوك أو نجاحها في تحقيق المزايا التنافسية، وتحاول إرشاد البنوك إلى كيفية التعامل مع المتغيرين الآخرين لتحقيقها واستدامتها، إضافة إلى أن هذه المتغيرات قد لا تتال قسط الاهتمام والموارد الكافيين من قبل المديرين.

وتزداد أهمية الدراسة بزيادة حدة المنافسة بين المنظمات وانفتاح السوق وزوال الحدود بين الدول، مما يستدعي تسليط الضوء على هته الممارسات الإدارية والتي قد تكون الفيصل بين بقاء المنظمة واستمرارها وبين تعثرها وإنسحابها من الصناعة.

كما تزداد أهمية الدراسة أيضا من خلال مواجهة القطاع المصرفي لكثير من التهديدات بشكل خاص في ظل الأزمات المالية وتقلبات أسعار المواد الأولية التي تتأثر بالأزمات السياسية والعسكرية، وانعكاس ذلك على اقتصاد الجزائر، التي فتحت أبوابها أمام الاستثمار الأجنبي والاستثمار الخاص في كل القطاعات بما فيها قطاع البنوك، مما يضع البنوك أمام خيار واحد فقط هو استغلال كل نقاط قوتها لغرض الاستفادة من الفرص وتقادي التهديدات البيئية.

5- حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة شكل واحد من أشكال التخطيط وهو التخطيط الإستراتيجي، الذي هو تخطيط طويل المدى، ويتوافق ومتطلبات البحث ومتغيراته الأخرى أي التفكير الإستراتيجي والمزايا التنافسية والتي هي متغيرات إستراتيجية أيضا، واستثنت الدراسة التخطيط متوسط المدى والتخطيط قصير المدى أو التكتيكي.

أما فيما يخص التفكير، فقد ركزت هذه الدراسة على التفكير الإستراتيجي والذي هو تفكير مستقبلي ذو رؤية، ويعتمد على الاستشراف والتنبؤ، ولم تتطرق إلى أنواع التفكير الأخرى والتي هي التفكير البديهي (الطبيعي)، التفكير العاطفي (الوجداني)، التفكير المنطقي والتفكير الإبداعي.

أما الحدود المكانية فقط اقتصرت الدراسة على موظفي عينة مكونة من فروع البنوك المتواجدة على مستوى ولاية برج بوعرييج الجزائرية.

6-الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:

دراسة (بادي، 2014): "التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للمعلومات وتحديد متطلبات تطبيقه في المكتبة الوطنية، كما سعت إلى تحديد المعوقات التي تواجهه والمجالات التي يساهم من خلالها التخطيط الإستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات. من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي للمعلومات يساهم في دعم قطاع المكتبات من خلال بناء شبكات للمعلومات، تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي وبناء كفاءات علمية وفنية تخصصية قادرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة تتسم بالكفاءة اللازمة لتلبية احتياجات المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها إلى جانب تنمية الوعي المعلوماتي.

دراسة (Maureen Berry, 2014): بعنوان " Strategic Planning in Small High Tech Companies"، هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في ممارسات التخطيط الإستراتيجي في

الشركات الصغيرة لصناعة التكنولوجيا المتقدمة في المجمعات العلمية في المملكة المتحدة. وقد توصلت إلى أن الشركات الصغيرة الناجحة لصناعة التكنولوجيا المتقدمة تستخدم التخطيط الإستراتيجي لتوجيه النمو والتطوير على المدى الطويل، كما أن تخطيطها يصبح أكثر تطوراً عندما تنمو هذه الشركات، فالشركات التي لا تملك تخطيطاً إستراتيجياً كانت تقاد من قبل رجال ذوي مهارات فنية فقط، كما أن نموها يتأخر وبقاءها محفوف بالمجازفة بسبب غياب الوعي الإستراتيجي لدى الممولين.

دراسة (الشيخلي، 2013): "أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية

العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة الأداء، وقد شملت عينة الدراسة 6 مؤسسات عاملة في الأردن واستهدفت مدراء البرامج ورؤساء ومنسقي المشاريع والبالغ عددهم (139). توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر

للتخطيط الإستراتيجي على التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي، ووجود أثر لكل من التخطيط الإستراتيجي وللتوجه الريادي التحليلي والمستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن.

دراسة (Jehad S. Aldehayyat, 2011): بعنوان "Organizational Characteristics and the Practice of Strategic Planning"، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الفنادق الأردنية، وبشكل أكثر تحديداً، فقد تركزت أهداف الدراسة في تقصي ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الفنادق الأردنية، استكشاف الخصائص التنظيمية (الحجم والملكية) التي تؤثر في ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الفنادق الأردنية، ومقارنة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الفنادق الأردنية بما أورده تقارير عن صناعات أخرى في مختلف الدول عن هذه الممارسات إن كان ممكناً. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الفنادق الكبيرة لديها أفق زمني أطول للتخطيط الإستراتيجي، كما أن معظم الفنادق المستجيبة تعتقد أن المشاركة والانخراط الأقوى في التخطيط الإستراتيجي يكون من قبل المديرين العامين ومدراء المستوى الإشرافي، متبوعين بمجلس الإدارة.

دراسة (Gica & Negrusa, 2011): بعنوان "The Impact of Strategic Planning Activities on Transylvanian SMEs"، كان الغرض من هذه الدراسة البحث في طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء في عينة مكونة من 200 شركة صغيرة ومتوسطة من ترانسيلفانيا (رومانيا). يضم المؤشر الكلي للتخطيط الإستراتيجي سبع مؤشرات يمثل كل منها عنصراً من عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي. أما بالنسبة للمؤشر العام للأداء فقد أخذت الدراسة بعين الاعتبار مستوى تحقيق الأهداف، وقارنت الأداء المتوقع في 2008 بأداء 2007، ولغرض القيام بتحليل أعمق لأثر أنشطة التخطيط الإستراتيجي في الأداء فقد اختبرت 40 فرضية باستخدام اختبار بيرسون، إلا أن النتائج نفت وجود علاقة إيجابية بين المؤشر العام للتخطيط الإستراتيجي والمؤشر العام للأداء، إلا أنها أكدت عدة فرضيات بشأن تأثيرات مكونات المتغيرين العامين.

دراسة (القرشي، 2008): "دور التخطيط الإستراتيجي في خلق الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية السعودية"، هدفت الدراسة إلى تحديد إطار للتخطيط الإستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة وصياغة (تكوين) إستراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كما ونوعاً، واستخلاص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجودة مواردها البشرية لرسم خطة مستقبلية تساعد الجامعة على استدامة قدراتها

المتميّزة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في تصميم إطار ونموذج لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، دمج مفاهيم اقتصاد المعرفة في نسيج إستراتيجية بناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، فالقدرة المحورية للجامعة هي نوع المعرفة التي تمتلكها وتقدمها كمنتج وخدمة.

دراسة (Philips & Mountinho, 1998): بعنوان "Criticalreview of Strategic

Planning Research in hospitality and tourism"، هدفت إلى استعراض الفجوة بين التطور الأكاديمي والميداني في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتقديم مراجعة عن التخطيط الإستراتيجي في مجال الصحة والسياحة، وتبني مفاهيم عصرية واسعة عنه. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه بالرغم من بعض الوعي حول عمليات التخطيط الإستراتيجي الفعال في مجال السياحة، إلا أن البحوث الأكاديمية لم تواكب وتيرة الممارسة الميدانية، وقد قدمت توجيهات بحثية مستقبلية، وقدمت منهجيات بحثية جديدة مهمة بالنسبة للبحوث في بيئة سياحية مضطربة وغير خطية.

الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي:

دراسة (Dickson et al, 2001): "DynamicStrategic Thinking?": انطلقت هذه

الدراسة من فرضية أن المديرين التنفيذيين، مجالس الإدارة، المستشارين والمحللين الماليين يجب أن يروا أن السوق اندماج المنظمة فيها كشريط فيديو متحرك بدلا من رؤيتها كلقطة ساكنة. وقد اقترح الباحثون أن ما يحرك السوق المنظمة هو آثار ردود الفعل الأساسية التي تخلق مسارات تطويرية قد تسلكها السوق أو المنظمة. وقد قدم الباحثون تصنيفا لردود الفعل الأساسية مع التطبيقات التي توضح كيف يمكن استخدام التصنيف وتقنيات رسم الخرائط لبناء النماذج العقلية الديناميكية التي تساعد المديرين والمستشارين في تحسين التفكير الإستراتيجي الديناميكي والاستبصار الإستراتيجي للمنظمات.

دراسة (Jeanne M. Liedtka, 1998): "Strategicthinking: Can it be

Taught?" حاولت الباحثة في هذه الدراسة معالجة بعض الانشغالات حول التفكير الإستراتيجي، حيث رأت أن العناصر الأساسية للتفكير الإستراتيجي يمكن تلخيصها في خمسة عناصر مرتبطة فيما بينها، وبأخذها مجتمعة فإن هذه العناصر قادرة على توليد نتائج إيجابية كبيرة للمنظمات. كما أشارت إلى أن الأفراد هم من يفكرون إستراتيجيا وليست المنظمات، ومن أجل التفكير إستراتيجيا، فإن الأفراد يحتاجون

إلى سياق يدعمهم، والمنظمات هي من تقدم لهم هذا السياق ليتبنوه ويديروا المحادثات الإستراتيجية التي تطرأ داخلها، كما خلصت إلى أن نظام التخطيط الإستراتيجي تلعب دورا هاما في هذه العملية.

دراسة (Loizos Heracleous, 1998): "Strategic Thinking or Strategic Planning?": تناولت هذه الدراسة العلاقة بين مصطلحي التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي كما بينته أدبيات الإدارة الإستراتيجية، كما حددت أربعة أنواع رئيسية من هذه العلاقات، كما وضحت الدراسة طبيعة التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي من خلال تشبيه التخطيط الإستراتيجي بحلقة تعلم واحدة والتفكير الإستراتيجي بحلقة تعلم مزدوجة، واقتربت رؤية جدلية للعلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتي تراهما على أنهما مترابطان وأنهما عمليتان فكريتان متكاملتان بالرغم من أنهما مختلفان.

دراسة (Henry Mintzberg, 1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning": نشر مينتزبرج بحثا نقديا في مجلة هارفارد ينتقد فيه المديرين الذين تبنوا التخطيط الإستراتيجي عند ظهور واعتبروه الطريقة الأمثل والأوحد لاختيار وتنفيذ الإستراتيجية التي من شأنها أن تزيد من تنافسية المنظمة، حيث رأى أن التخطيط الإستراتيجي الكلاسيكي غالبا ما يفسد التفكير الإستراتيجي فهو يخلط الرؤية الحقيقية عند المديرين مع استخدام الأرقام، وهو يرى أن معظم الإستراتيجيات الناجحة عبارة عن رؤى لا خطط. ومن خلال مقاله هذا فقد هاجم التخطيط الإستراتيجي مقدما مجموعة من الانتقادات والأسئلة التي تضربه في الصميم.

دراسة (Edward Weber, 1984): "Strategic thinking - Dealing with Uncertainty": يرى الباحث في هذه الدراسة أن هناك العديد من أطر تنظيم المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذه الأطر تطرح مجموعة من الأسئلة الأساسية لاستكشاف العوامل الحاسمة، كما تقدم تسلسلا معينا لطرح هذه الأسئلة، وبالتالي تجمع المعلومات وتصمم الخطط. تعتمد جدوى هذه الأطر بالنسبة للتفكير الإستراتيجي على طريقة تفكير المديرين التنفيذيين، فهي تقدم أسئلة ينبغي الإجابة عنها، إلا أن الإجابات تعتمد على منهجيات صنع القرارات.

الدراسات المتعلقة بالمزايا التنافسية:

دراسة (الشبيبي، 2012) "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استمارة ووزعها على عينة مكونة من 102 مفردة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، ومن أجل إثبات هذا الأثر فقد أثبتت الدراسة أثر المتغيرات الفرعية للتوجه الإبداعي وهي النية بالإبداع، البنية التحتية للإبداع، الإبداع وتنفيذه في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (Issa Awad Mahmoud Hasan, 2012): "Organizational Critical

: "Factors and Their Effect in Achieving Strategic Competitive Advantage

ركز الباحث على دراسة أهمية أربعة من العوامل الحرجة للمنظمة لمعرفة مدى تأثيرها في تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية لشركات قطاع النقل البحري في الأردن، وهي التكلفة، الجودة، الوقت وتقنية المعلومات. وقد أجري البحث على عينة من شركات الشحن في الأردن لدراسة تلك العوامل، وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن تقنية المعلومات هي العامل الأكثر تأثيراً وعامل الوقت كان في المستوى الثاني في التأثير في حين لم يظهر عنصراً الجودة والتكلفة أي تأثير في التحليل المتعدد.

دراسة (يزبك، 2003) "الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية"، هدفت الدراسة

إلى تقديم نظرة متكاملة حول كيفية مواجهة التحديات المعاصرة للقطاع المصرفي في لبنان من خلال تقديم دليل منهجي حول الإدارة الإستراتيجية وبيان أبعادها التنفيذية والرقابية وأهمية تكاملها، ورصد الضغوط البيئية المحيطة بالبنوك لاكتشاف الفرص والتهديدات البيئية وربطها بنقاط القوة والضعف الداخلية، كذلك اختبار مدى استعداد إحدى البنوك لمواجهة التحديات في مجالي التخطيط الإستراتيجي والجودة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع خطط التطوير المستقبلية وعدم وجود قياس علمي دائم لرضى الجمهور فضلاً عن عدم الإعلان عن نتائج هذا القياس خاصة للعاملين في المنظمة من أجل معالجة المشكلات بالشكل المطلوب.

دراسة (المبيضين، 2004): "العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية -دراسة في البنوك الأردنية"، هدفت الدراسة إلى رصد تصورات كل من العملاء والعاملين حول دور العلاقات العامة وأنشطتها (مهارات وقدرات الموظفين، تكنولوجيا الاتصال، تكامل إدارة العلاقات، جودة وسيلة الاتصال، تكلفة وسيلة الاتصال، التوقيت الزمني لإيصال الرسالة والتفاعل في العملية الاتصالية)، إضافة إلى تصوراتهم حول مستوى القدرة التنافسية للبنوك المبحوثة، وقد أثبتت الدراسة من خلال نتائجها عدم وجود أقسام مستقلة ومتخصصة بالعلاقات العامة في المصارف الأردنية وأن النشاطات التي يجب أن تقوم بها موزعة على أقسام وخبرات أخرى، كما أن هذه البنوك لا تتبع المنهج العلمي في العلاقات العامة بالرغم من الحاجة الماسة لوجود أقسام خاصة بالعلاقات العامة.

دراسة (Jay B. Barney, 2001): "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-Based View": هدفت

هذه الدراسة إلى اكتشاف الآثار المترتبة عن موقع المنظور القائم على الموارد بالنسبة إلى نظريات الميزة التنافسية القائمة على هيكلية سير الأداء، وبالنسبة لمختصي الاقتصاد الجزئي النيوكلاسيك، بالإضافة إلى الاقتصاد التطوري، كما ناقشت أيضا بعض الآثار التجريبية لكل من هذه النظريات المختلفة القائمة على الموارد. في الأخير توصلت الدراسة إلى أن النظرية القائمة على الموارد المطورة بناء على الاقتصاد التطوري توضح الأداء المتفوق المستدام للشركة من خلال التركيز على القدرة المتميزة للمنظمة على تطوير قدرات جديدة عند تغير البيئات، وبالتالي فإن النظرية القائمة على الموارد المطورة بناء على الاقتصاد النيوكلاسيكي قد تكون مناسبة لدراسة المداخل الناجمة عن القدرة على تطوير قدرات جديدة، في حين أن النظرية المطورة بناء على النظرية التطورية في تكون مناسبة لدراسة العملية التي من خلالها يتم تطوير هذه القدرات الجديدة.

موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

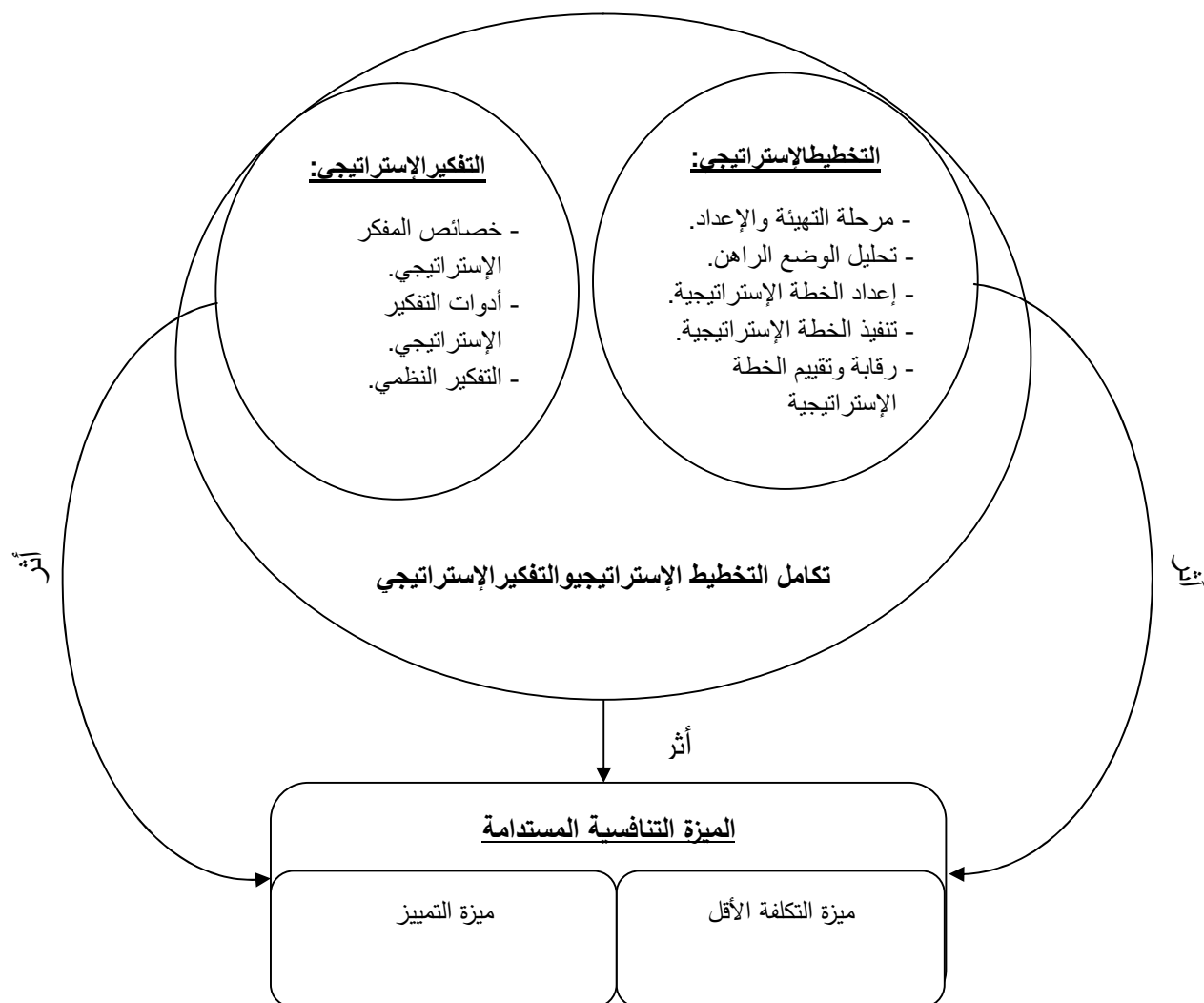
- تحديد الجوانب التي سبق البحث فيها، والبدء من حيث إنتهت البحوث السابقة.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وإظهار أهميتها.
- تحديد الإطار العام النظري للدراسة.

- الاستعانة بالدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة ومحاورها.
- توجيه الباحث في وضع نموذج مناسب للدراسة وطرح الفرضيات المناسبة بناء على المتغيرات التي تم تحديدها.
- تصميم أداة الدراسة (الإستبانة).

ركزت الدراسات السابقة على معالجة ظواهر متعلقة بأحد متغيرات الدراسة الحالية أي إما التخطيط الإستراتيجي أو التفكير الإستراتيجي أو المزايا التنافسية، وعلى الأكثر فقد كانت تركز على دراسة ظاهرة تربط بين متغيرين اثنين كأن تدرس العلاقة أو الأثر بين التخطيط الإستراتيجي والمزايا التنافسية أو التفكير الإستراتيجي والمزايا التنافسية، وقد ذهب بعضها إلى محاولة القول بأن أحد هذين المتغيرين قد يلغي الثاني أو يجعله دون أهمية (التخطيط الإستراتيجي مقابل التفكير الإستراتيجي)، أما الدراسة الحالية فقد هدفت لإثبات وجود تكامل بين هذين المتغيرين أي التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأن هذا التكامل يساهم في بناء مزايا تنافسية للمنظمات بشكل عام وللبنوك عينة الدراسة بشكل خاص. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي حسب استجابات عينة الدراسة وأن هذا التكامل يؤثر إيجاباً في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك، كما بينت وجود بعض العراقيل التي تواجه التخطيط الإستراتيجي وأهم الفرص والتهديدات التي تواجه البنوك عينة الدراسة في سعيها لاستغلال نقاط قوتها وتخطي نقاط ضعفها.

7- **أنموذج الدراسة:** بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها بالإضافة إلى ما ورد في الدراسات السابقة يمكننا اقتراح نموذج الدراسة الآتي:

شكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

8- منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن أثر تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء مزاي تنافسية مستدامة في البنوك الجزائرية، فقد إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة بشقين الأول نظري والثاني ميداني، فتم الإعتماد على مجموعة من المصادر، من كتب علمية، رسائل جامعية، مقالات منشورة في المجالات العلمية المحكمة، إضافة إلى مداخلات في الملتقيات العلمية المتخصصة ذات صلة بالموضوع أو بجزئية منه.

أما في الشق الميداني، فقد جمع الباحث المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال تصميم إستبانة تضمنت في محاورها مختلف أبعاد متغيرات الدراسة التي أخذت من خلالها آراء المبحوثين فيها على مستوى عينة من البنوك الموجودة على مستوى ولاية برج بوعرييج، ولغرض تحليل استجابات المبحوثين فقد لجأ الباحث إلى استخدام برنامج "SPSS 21".

9- هيكل البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث بطريقة تسمح بالإلمام بجميع جوانبه المهمة وتحقيق أهدافه، قام الباحث بتقسيمه إلى أربعة فصول أساسية كما يلي:

تناول من خلال الفصل الأول دراسة عامة تشتمل على مفاهيم أساسية للتخطيط الإستراتيجي والمفاهيم ذات الصلة به، وأهم المراحل التي تمر بها هذه العملية، بوصفها عملية في غاية الأهمية لاستمرار المنظمة.

وتناول في الفصل الثاني مفهوم التفكير الإستراتيجي وخصائص المفكر الإستراتيجي، بالإضافة إلى مكونات التفكير الإستراتيجي بالتركيز على التفكير النظمي وفي الأخير حاول الباحث توضيح تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في ما يسمى بمفهوم السيناريو أو كما يحب بعض باحثي الإدارة الإستراتيجية تسميته بالتخطيط بالسيناريو.

وتطرق في الفصل الثالث إلى التأسيس النظري لمفهوم التنافسية والميزة التنافسية وركائز استدامتها، والمفاهيم ذات الصلة، كما تطرق إلى مقومات بنائها وتطويرها.

أما في الفصل الرابع فقد قام الباحث بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج، ومن ثم استخلاص النتائج، التي بدورها مكنت الباحث من إبداء بعض التوصيات حول هذا الموضوع.

مقدمة عامة

تمهيد:

تسعى معظم المنظمات للبقاء في السوق وتحقيق الأرباح أي الاستقرار ثم البحث عن فرص للنمو، وهذا هو الحال الطبيعي لأيّة منظمة أعمال، إلا أن الأوضاع التنافسية الراهنة فرضت على المنظمات السعي لبناء مزايا تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.. بطبيعة الحال لن يأتي هذا التميز بسهولة، وإنما يتوجب على المنظمات البحث جاهدة عن مواطن تفرد لها، وتشغيل مواردها المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة.

ينبغي على إدارة المنظمة تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، كما ينبغي عليها بعد ذلك إختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وتنفيذ الإستراتيجية ثم بعد ذلك الرقابة عليها وتقييمها. كل هذه العمليات هي عبارة عن خطوات تشكل في مجموعها ما يسمى بعملية التخطيط الإستراتيجي.

نظرا لما للتخطيط الإستراتيجي من أهمية بالغة في تحقيق مزايا تنافسية لدى كافة المنظمات مهما كان نوع نشاطها أو حجمها، فإن الباحث حاول دراسة مختلف جوانبه المفاهيمية والعملية، فكان هذا الفصل كالاتي:

- خُصص المبحث الأول ليكون مدخلا للتخطيط الإستراتيجي، فتناول عموميات حول التخطيط، ماهية التخطيط الإستراتيجي من تعريف وأهمية وعلاقته بمفاهيم أخرى.
- تطرق الباحث في المبحث الثاني لمزايا التخطيط الإستراتيجي وعيوبه، مسؤولية التخطيط الإستراتيجي ومدارسه بالإضافة إلى النماذج المنبثقة عنها.
- أما المبحث الثالث فقد خصص لتوضيح الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي انطلاقا من الإعداد للتخطيط، ثم تحليل البيئة، فأعداد الخطة وتنفيذها وصولا إلى الرقابة عليها وتقييمها.

المبحث الأول: مدخل للتخطيط الإستراتيجي.

اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة ومجالات أخرى بمفهوم التخطيط عامة والتخطيط الإستراتيجي خاصة، باعتباره إحدى الأدوات الفعالة في الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، وازداد هذا الاهتمام مع زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وصعوبة البقاء في حلبة المنافسة، فتوجه الباحثون والممارسون إلى تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي والبحث في كل ما له علاقة به.

المطلب الأول: عموميات حول التخطيط.

إن التخطيط في المنظمات هو عملية اتخاذ قرارات ذات طابع رسمي ينتج عنها تمثيل مرغوب للحالة المستقبلية للمنظمة وتحدد طرائق تنفيذ هذه الرغبة.

أولاً: تعريف التخطيط:

التخطيط هو منهج واضح، يقوم على أسلوب معين ويجري ضمن زمان ومكان معينين وفقاً لبرنامج محدد مسبقاً. ينجم عن التخطيط خيارات إستراتيجية وبرامج عمل تضمن تنفيذ هذه الخيارات، وبالتالي هو طريقة اتخاذ القرارات التي تتميز على وجه الخصوص بطابعها الرسمي، دون أن يعني هذا بأن تكون مقننة بشكل كامل: فدرجة الرسمية وخاصة طبيعة الصبغة الرسمية، عملياً هي متباينة بشكل كبير (Durand, 1997: 378).

ثانياً: أنواع التخطيط.

يمكن تقسيم الخطط إلى عدد من الأنواع، ولفهم الاختلافات بينها لا بد من استخدام عدد من المعايير المناسبة لهذه الغاية، وفيما يلي استعراض لكل نوع منها كالاتي:

أ- من حيث الشكل.

قد تكون المواقف التي تتعرض لها المنظمة إما متكررة أو تحدث مرة واحدة، والمهم هنا هو درجة تشابه المواقف في المشاكل والمعلومات المتصلة بها أو الحلول التي توصل إليها، فالمواقف التي تحدث مرة واحدة تحتاج إلى خطة محددة مؤقتة تأخذ شكل برنامج ينتهي بانتهائها. أما بالنسبة للمواقف التي يتكرر حدوثها فإنها تحتاج إلى خطط طبيعية توجيهية يطلق عليها الخطط الحاضرة وهي عبارة عن سياسات وإجراءات وطرق وقواعد تستخدم لتوجيه التصرفات المقبلة (منصور، 1999: 130)

ب- من حيث الزمن.

1- خطط قصيرة الأجل:

هي خطط موضوعة لا تزيد عن سنتين في معظم الحالات يكون عمرها سنة واحدة ويعتمد تحديد عمرها على الهدف الموضوع لها. من مزاياها دقتها وذلك لقصر فتراتنا وواقعية وصدق تنبؤاتها

2- خطط متوسطة الأجل:

هي خطط تفوق مدتها السنة والواحدة ولا تتجاوز 5 سنوات، وهي تتألف من عدة خطط قصيرة الأجل إلى جانب كونها جزءا من خطط طويلة الأجل، إذ أن عملية التخطيط هي عملية مستمرة تؤلف الخطة الصغرى فيها جزءا من الخطة الأطول منها .

3- خطط طويلة الأجل:

هي الخطط التي تزيد مدتها عن 5 سنوات، وهي عادة تحتاج إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات نظرا للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل (محمود، 2003: 65).

ج- من حيث النشاط.

يمكن تقسيم التخطيط من حيث النشاط إلى تخطيط مالي وتخطيط سلمي وتخطيط عمالي وتخطيط الإنتاج... إلخ، ورغم أن للتخطيط طبيعة واحدة وأن الحاجة للتخطيط في كل المجالات متعادلة في الأهمية إلا أنه يجب أن يخطط لكل نشاط (عفيفي، 2003: 115).

د- من حيث النوع.

تختص الخطط من حيث النوع بنشاط أو قطاع معين من قطاعات المشروع أو خطط وظيفية التي تختص بالمشروع ككل، والمفروض أنها وفق هذا التعريف أشمل من الأولى وعادة تكون أطول مدى. من خلال السنين الأخيرة التي شهدت تقدما كبيرا في ميدان التخطيط الشامل للمشروع من الناحيتين النظرية والتطبيقية (عفيفي، 2003: 115).

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي:

مع أن مصطلح التخطيط الإستراتيجي هو حجر الأساس في تخصص بأكمله، إلا أن هناك توجهها ضعيفا في تطبيقه. استخدم مصطلح التخطيط الإستراتيجي من قبل الباحثين لأكثر من عقدين من الزمن، وهو بشكل عام عنصر ضمن تحليل أو نموذج أكبر. وبناء على ذلك، فإن تطوير مفهوم وبرنامج قياس موحد لم يكن محط اهتمام مستمر (Karami 2007: 36). يقوم التخطيط الإستراتيجي على رؤية شاملة للظروف البيئية بما تحتويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المنظمة، حيث يعكس الأهداف الجوهرية للإدارة والأطراف المتعاملة معها على المدى البعيد، كما يطرح علينا صورة مستقبلية للمنظمة التي تدرك إدراكا جيدا ما يحيط بها من تغيرات، وتعرف كيف تستغل الفرص المتاحة وتحاول تجنب التهديدات المتوقعة.

إن المنطق الذي يحكم منهجية التخطيط الإستراتيجي في ظل الثورة التكنولوجية هو منطق الإعداد والتدبير وكذلك القياس والتقويم وذلك استنادا على تصورات شاملة ومحيطية لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة في البيئة مع توفر عناصر القدرة على إحلال بدائل محل أخرى، وذلك استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة ومن ثم يمكن اعتبار التخطيط الإستراتيجي مدخلا حركيا متطورا لا يتابع الأحداث والمواقف ويجاريها فحسب، وإنما يتنبأ بأوضاعها المستقبلية أيضا (الزعيبي، 2004: 23).

تواجه البنوك التجارية أسئلة كثيرة تتعلق بمستقبلها، وأثر التغيرات الحالية والتي قد تحدث مستقبلا على بقائها، نموها وازدهارها. إن المفهوم الإداري الذي يساعد البنوك للإجابة على هذه التساؤلات هو عملية التخطيط الإستراتيجي، فماذا يعني هذا المفهوم؟

أولاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي.

يمثل تعريف التخطيط الإستراتيجي إشكالا شأنه في ذلك شأن تعريف الإستراتيجية نفسها، فأحيانا نجد أن الكتاب يفترضون أن الإستراتيجية والتخطيط هما نفس الشيء، وفي أحيان أخرى يفترضون أن الإستراتيجية تحدد الأهداف والغايات أما التخطيط فيوضح كيفية تحقيقها (White, 2004: 59).

لقد وردت لهذا المصطلح تعاريف عديدة، ولكنها جميعا تركز على مستقبل البنك، فالتخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها" (Ansoff, 1990: 15). بالإضافة إلى أن البيئة المحيطة بالبنوك

التجارية ليست ثابتة بل هي متغيرة نتيجة قوى متحركة متعددة تؤثر على البنك، حيث تتفاوت هذه التغيرات تبعاً للصناعة ذاتها والبيئة المحيطة.

من هنا فإن المصارف التجارية تتمكن من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي من استكشاف حدة التغيير الحاصل في المستقبل ودرجة تأثيره عليها، كما أن تبني المصارف لأهداف إستراتيجية وأخذها بعين الاعتبار مدى التغيير وحدته قد يمكنها من تحقيق هذه الأهداف.

فالتخطيط الإستراتيجي هو: "العملية التي تحدد من خلالها المنظمة أهدافاً طويلة المدى، وكيفية تحقيقها تبعاً للتغيير الحاصل في البيئة" (Kuehl & Lambing, 1990: 232).

التخطيط الإستراتيجي هو "العملية الرسمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق نتائج عالية، ولتحديد ماذا نحتاج وكيفية الانتقال من الواقع الحالي إلى المشاريع المستقبلية التي تضيف قيمة للمجتمع على المستوى الكلي".

التخطيط الإستراتيجي هو "عملية إنشاء ووصف مستقبل أفضل من حيث قابلية القياس أو اختيار أفضل الوسائل لتحقيق النتائج المرجوة، والتخطيط الإستراتيجي المُعد والمُطبّق على الوجه الصحيح يوفر لنا التوجهات الأساسية والمنطقية لتحديد وجهة المنظمة كما يوفر الظروف التي تستطيع المنظمة في ظلها أن تقرر بشكل أفضل ما يجب القيام به وكيفية ذلك" (Kaufman et al, 2003: 41).

وعليه يعتبر التخطيط الإستراتيجي "عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها، وهو عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة" (السالم، 2000: 17).

من جهة أخرى فإن التخطيط الإستراتيجي هو "عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، فالتخطيط الإستراتيجي هو تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة من خلال بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل" (Goodsten and Nolan & Pfeiffer, 1993: 29).

التخطيط الإستراتيجي هو "تطوير وبناء الخطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة من التعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعا لمصادر القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة متضمنا تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة" (Wheelen & Hunger, 2004: 10).

التخطيط الإستراتيجي هو "أداة إدارية للنظر نحو المستقبل ورؤية فرص أو تحديات الغد من أجل الحصول على مركز تنافسي. وهو لا يتنبأ بالأحداث المستقبلية فقط، ولكن يؤثر فيها أيضا ويفعل الموارد والأنشطة" (Alkhafaji, 2003: 11).

يضم تعريف التخطيط الإستراتيجي العناصر الآتية:

- 1- هو صياغة منهجية للخطط المكتوبة المترابطة والشاملة، حيث تحدد جميع إجراءات الإدارة الإستراتيجية الضرورية لبلوغ الهدف الإستراتيجي للمنظمة، طبقا لما ورد في أهداف رؤيتها طويلة الأجل.
- 2- ترجمة مثل هذه الخطط طويلة المدى إلى خطط تشغيلية وإدارية قصيرة المدى. وهذا ينطوي على تنظيم الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الخطط طويلة المدى على المدى القصير.
- 3- تحديد الموارد المناسبة اللازمة لتنفيذ تلك الإجراءات وكيف يمكن الوصول إليها.
- 4- عملية تخطيط موضحة بشكل كامل، مع مناقشة وتنفيذ تلك الخطط ومراقبة تنفيذها، بالإضافة إلى القيام بأي تعديل لازم على الخطة خلال الفترة المخصصة لها (White, 2004: 61).

لذا فإن التخطيط الإستراتيجي الفعال "يعني تخصيص موارد المنظمة وتوجيهها، وكذلك تعظيم استخدامها من خلال تكامل وتناغم عناصر التنظيم كوحدة واحدة باتجاه هدف واحد" (الزعبي، 2004: 24).

من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي:

- يهتم بتحديد الأهداف المستقبلية طويلة المدى، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف تتمثل بالإستراتيجيات.

- يسعى لتحقيق الانسجام ما بين البنك التجاري (بيئته الداخلية) ومتغيرات البيئة الخارجية.

- يمثل عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا للمصرف، وهذه العملية تتصف بالاستمرارية.

- يستقرئ المستقبل بدءا من الحاضر (Higgins & Vinze, 1993: 07).

ثانيا: علاقة التخطيط الإستراتيجي بمفاهيم أخرى ذات الصلة. قد يتشكل لدى الباحثين في مجال الإستراتيجية لبس بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبعض المفاهيم الأخرى، لذلك كان لزاما علينا فك هذا اللبس، وفيما يلي بعض المفاهيم التي ينبغي توضيح الفرق بينها وبين التخطيط الإستراتيجي.

أ- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط الإداري (النوعي).

يظهر الجدول (1-1) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والنوعي:

جدول (1-1): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإداري (النوعي)

الأركان	التخطيط النوعي	التخطيط الاستراتيجي
التركيز	- حل المشاكل الجارية.	- ضمان الاستمرار.
الأهداف	- محددة للوحدات النوعية.	- شاملة للمنظمات ككل.
الزمن	- مدى زمني قصير.	- مدى زمني طويل.
البيئة	- بيئة ثابتة و يمكن التنبؤ بها.	- بيئة متغيرة و يصعب التنبؤ بها.
الأولويات	- محددة و يمكن ترتيبها.	- غير محددة و يصعب ترتيبها.
البدائل	- محدودة نسبيا في عددها.	- متعددة.
المخاطر	- منخفضة و يمكن مواجهتها.	- عالية و يصعب مواجهتها.
المستوى	- الأوسط.	- الأعلى.

المصدر: الشرقاوي، 2002: 230

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط الإداري (التخطيط النوعي) فبينما يختص التخطيط الاستراتيجي بالأهداف الجوهرية التي تؤثر على المنظمة ككل كالتوسع و الانكماش أو التنوع أو الاندماج أو التكامل، نجد أن التخطيط الإداري أو النوعي يتناول قطاع نوعي متخصص كالإنتاج أو التمويل أو التسويق أو مستوى إداري محدد كالإدارة الوسطى أو التشغيلية، بينما يختص التخطيط الاستراتيجي بالتعامل مع البيئة الخارجية، و يربطها بالحياة الداخلية للمنظمة، نجد أن التخطيط النوعي يختص بالتعامل مع الأقسام الداخلية للمنظمة. بينما يتصف التخطيط الاستراتيجي بالنظرة المستقبلية البعيدة، يتصف التخطيط الإداري (النوعي) بالنظرة المستقبلية قريبة المدى و بينما يوضع التخطيط الاستراتيجي في هيكل غير محدد المعالم، يوضع التخطيط النوعي أو الإداري ضمن حدود معرّفة (الشرقاوي، 2002: 230).

ب- الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى.

ينظر العديد من المنظرين في حقل الإدارة إلى التخطيط طويل المدى على أنه التخطيط الإستراتيجي نفسه بالرغم من وجود اختلافات جوهرية بينهما، الأمر الذي يخلق إرباكاً لدى متخذي القرار في تلك المنظمات (الزعبي، 2004: 24).

إن التخطيط طويل المدى والتخطيط الإستراتيجي يختلفان بنظرتهم المسبقة أو الضمنية للبيئة. فالتخطيط طويل المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة محددة (عدد من السنوات) مع افتراض القدرة على التنبؤ بالمستقبل. أما التخطيط الإستراتيجي فهو يفرض على المنظمة أن تكون متبينة لبيئة سريعة الحركة ومتغيرة دائماً وهذا يجعل المنظمة تواجه خيارات إستراتيجية عليها الاختيار فيما بينها.

يتم تطوير الخطة الإستراتيجية اعتماداً على مراحل وخطوات متكاملة تبدأ بالرؤيا والتصورات لما تتمنى المنظمة تحقيقه في المستقبل، ثم تحديد رسالتها، ثم تحليل الوضع الحالي للمنظمة بحيث يتضمن ذلك تحليل نقاط القوة والضعف، وضع الأهداف والغايات، وكذلك الخطط الإستراتيجية وأخيراً تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية.

يمكن تلخيص الاختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى في النقاط الآتية:

- التخطيط طويل المدى ذو علاقة مباشرة بالعمليات في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والعملياتية في المنظمة من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة مع تحديد البدائل المختلفة المتاحة.
- يتضمن التخطيط طويل المدى قوائم مالية لسنوات سابقة اعتمادا على المعلومات التاريخية المتوفرة في حين أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تعظيم الموارد المتاحة من خلال تيسير الفجوة ما بين الموارد الضرورية والموارد المتاحة، أي أنه محاولة لتحديد الفارق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي والموقف المستهدف.
- يركز التخطيط طويل المدى على عناصر البيئة الداخلية ولا يقوم بتزويد أصحاب القرار بأية معلومات عن البيئة الخارجية عموما أو المنافسين الحاليين أو المحتملين، في حين أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر إحدى المراحل الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي، الذي يزودنا بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، كما يوفر للمنظمة تحليلا مفصلا عن نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

هناك فرق واضح بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى، إذ يهتم التخطيط الإستراتيجي بالمستقبل واستقرائه بدءا من الحاضر، بينما التخطيط طويل المدى قائم على اتجاهات حدثت في الماضي وتوقعات حول معدل التغيير الذي سيحدث في الحاضر، كتخطيط الموازنة واعتمادها على سنة مالية سابقة (Rue & Holland, 1989: 13,14).

ج- الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

تحتوي الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر أساسية هي التحليل الإستراتيجي، تحديد اتجاه المنظمة، صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي يعتبر التخطيط الإستراتيجي عنصرا من عناصر الإدارة الإستراتيجية، إذن فالإدارة الإستراتيجية هي أوسع وأشمل من التخطيط الإستراتيجي الذي هو أحد أجزائها (أبو دولة، عبيدات، 2007: 8).

د- مفاهيم أخرى لا تعني التخطيط الإستراتيجي.

إضافة إلى ما سبق، وإزالة للغموض الذي قد يحيط بالتخطيط الإستراتيجي، يمكن إضافة المفاهيم الآتية التي تتداخل في معناها مع التخطيط الإستراتيجي:

- التخطيط الإستراتيجي ليس تنبؤاً بحتاً، لأن التنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر إلى المستقبل، والمتغيرات الحالية سريعة وكبيرة لا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، لكن هذا لا ينفي أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على التنبؤ بصورة أو بأخرى، لكن من خلال منهجية مدروسة وبعد تحليل عميق لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية.
- التخطيط الإستراتيجي ليس قرارات تخطيطية مستقبلية فقط بل هي قرارات حاضرة أيضاً، فكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم وتؤثر في مستقبل البنك ومصيره.
- التخطيط الإستراتيجي ليس إنهاء للمخاطرة، فما دمنا نتكلم عن المستقبل فإن هناك مخاطرة، غير أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المدراء على تقييم المخاطر تبعاً لمعايير إستراتيجية محددة ضمن أهداف المنظمة ورسالتها (الخطيب، 2003: 20).

ثالثاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي.

تستخدم البنوك كغيرها من منظمات الأعمال الوظائف الإدارية المتعددة ومنها التخطيط الإستراتيجي لتحسين مركزها التنافسي والتكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها، وتتفرد عن غيرها من منظمات الأعمال بأنها منظمات متخصصة في مجال الخدمات المصرفية، وبالتالي فإن إستراتيجياتها تتعلق بحزمة الخدمات التي تقدمها لعملائها وتلك التي تخطط لتطويرها مستقبلاً لتلبية رغبات عملائها المتجددة مع مرور الوقت، فالمفاهيم الإدارية المختلفة تطبقها منظمات الأعمال على اختلافها مع خصوصية في السلع والخدمات التي توفرها لقطاعاتها السوقية إذ ليس هناك مفهوم أكاديمي إداري يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي محصور على المصارف التجارية وحدها، ولكن المتغيرات التي تهتم البنوك بتحليلها واستقراء ما قد يحدث عليها من تغيير في المستقبل، تختلف عن تلك التي تهتم بها منظمات الأعمال الأخرى (العمر، 2000: 20).

أشارت إحدى الدراسات التي أجريت على المنظمات التي تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي إلى أن لجوءها للتخطيط يعود إلى أسباب عدة وهي:

- تحليل التغيرات التقنية والتسويقية والعوامل الاجتماعية للتعرف على الفرص الجديدة في السوق.
- تكامل خطط الوحدات الفرعية مع الخطة العامة للمنظمة.

- تحديد الفجوة ومحاولة تجسيدها ما بين المشاريع والموارد وثقافة المنظمة من جهة والأهداف الإستراتيجية من جهة أخرى.
 - المبادرة بتطوير برامج للاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، فهو يساعد على وضوح صورتها أمام مجموعة المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل المنظمة على إبعادها أو احتوائها.
 - تحليل وتحديد إستراتيجيات المنافسين وإجراءاتهم وتطوير خطط لمواجهة تهديداتهم.
- من هنا فإن التخطيط الإستراتيجي يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الخاصة، كما أنه يساعد المنظمة على تحديد الأساليب والوسائل التي يجب أن تستخدمها في إطار إستراتيجياتها وسياساتها المختلفة (الزعيبي، 2004: 24).
- وتكمن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في أنه: (الخطيب، 2003: 22).
- يعطي المسؤولين أسلوب تفكير كلي يشمل البنك ككل.
 - يساعد البنك على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
 - يزيد من وعي وحساسية المدراء تجاه التغيرات والتهديدات والفرص المحيطة
- وبصورة أدق فإن التخطيط الإستراتيجي: (Swayne et al, 2006: 21).
- يقدم عملية متسلسلة ومتتابعة لإعداد الإستراتيجية.
 - يتضمن جلسات دورية لمجموعات التفكير الإستراتيجي (العصف الذهني).
 - يتطلب البيانات/ المعلومات، ويتضمن الاتفاق وإصدار الأحكام.
 - يرسى التركيز التنظيمي.
 - يسهل اتخاذ قرارات متسقة.
 - يحقق الاتفاق حول ما هو مطلوب لتناسب المنظمة مع البيئة الخارجية، ويؤدي إلى توثيق خطة إستراتيجية
- التخطيط الإستراتيجي هو خارطة طريق للمنظمة من أجل رؤية موقعها الحالي، وكيف وصلت إليه، أين تريد أن تكون مستقبلاً، وكيف تخطط للوصول إلى هناك. وبالتالي فإن للتخطيط الإستراتيجي أربعة أغراض رئيسية هي:

- إيجاد العملاء، جذبهم والحفاظ عليهم.
- التأكد من أن المنظمة تلبي احتياجات العملاء ورغباتهم، والتي تشكل حجر الزاوية في توفير منتجات أو خدمات ذات جودة والتي بالفعل يريدها العملاء.
- الحفاظ على المركز التنافسي.
- استخدام نقاط قوة المنظمة والاستفادة الكاملة من نقاط ضعف منافسيها (Alkhafaji, 2003: 12).

المبحث الثاني: مزايا التخطيط الإستراتيجي وعيوبه، مسؤوليته، ومدارسه:

إن دراسة التخطيط الإستراتيجي كغيره من الأدوات والأساليب الإدارية تختلف باختلاف المدارس التي تناولته واختلاف زوايا تناولها لهذا الموضوع، وهو أيضا كغيره من الأدوات الإدارية في تقديمه العديد من المزايا ومواجهته لمجموعة من العيوب أو العقبات التي طبعا تنجم عن سوء التطبيق أو الجهل به، كما أن أساليب تطبيق التخطيط الإستراتيجي تختلف باختلاف طبيعة القيادة الإدارية، والتي على أساسها يتحدد المسؤول عن التخطيط.

المطلب الأول: مزايا التخطيط الإستراتيجي وعيوبه.

أولا: مزايا التخطيط الإستراتيجي: إن التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية فعالة، واستخدامها يقدم للمنظمة مزايا عديدة منها أنه:

- يساعد في الكشف عن الفرص المستقبلية (جواد، 2000: 190).
- يمكن من اتخاذ الحيلة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.
- توفير الخطط اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية
- صياغة وتطوير رسالة البنك وأهدافها (أوبكر، 2000: 55)
- تحديد وتوجيه مسار العمل في البنك.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للبنك.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم البنك.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات وأهداف أصحاب القرار بمصلحة الأفراد في البنك (فعالية الإدارة الإستراتيجية).
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء البنك وتدعيم مركزه التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة البنك وأهدافه وما يتم وضعه من سياسيات وقواعد وأنظمة العمل.

وبالتالي ينجم عن التخطيط الإستراتيجي على الأقل النتائج الآتية: (Kaufman et al, 2003: 42).

- رؤية مثالية عن نوع العالم الذي تريد المنظمة المساهمة في خلقه لأطفال الغد.
 - رسالة المنظمة أو غرضها.
 - أهداف إستراتيجية لتحقيق نتائج عالية على المستوى الكلي.
 - أهداف تكتيكية لتحقيق نتائج على المستوى الكلي.
 - أهداف تشغيلية لتحقيق نتائج على المستوى الجزئي.
 - تقييم الاحتياجات بناء على الأولويات في كل من المستوى الكلي والجزئي (يحدد هذا الفجوات في النتائج والتكاليف لتلبية الاحتياجات بمقارنتها بالتكاليف لتغطية الفجوات).
 - تكتيكات/حلول (الطرق والوسائل) لتحقيق نتائج داخلية وخارجية عالية .
- إن قدرة المنظمة على استيعاب هذه المزايا يمكنها من بلوغ أهدافها وغاياتها المنشودة، والأمر برمته يتطلب التكيف والتجديد حتى تتمكن المنظمة من خلق التغيير المرغوب، وتطوير فاعلية العاملين فيها مدراء وأفراد وبالتالي ضمان استقرارها وتقدمها، وإن بلوغ المنظمة لأهدافها العامة يعني الوصول إلى غاياتها النهائية (النمو على الأمد البعيد، الربحية، البقاء والديمومة) (جواد، 2000: 190).
- ثانيا: عيوب التخطيط الإستراتيجي وتحدياته:** لا يخلو تطبيق التخطيط الإستراتيجي من العيوب والتحديات والتي قد نلخصها في الآتي:
- غالبا ما يتم إنشاء المشاريع لتعشّل من دون قصد بسبب عدم كفاية التخطيط. وكثيرا ما يقال أن الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل. لا يعني التخطيط الناقص غياب التخطيط، وإنما أن يكون التخطيط على عجلة أو أن نطاقه ضيق جدا. يمكن أن يسبب نطاق التخطيط المحدود الفشل أو على أقل تقدير مشاكل في التنفيذ، وبالتالي إن استثمار المزيد من الوقت في وضع الخطوات الصحيحة للتخطيط يمكن أن يحسن كثيرا أداء المنظمة (Moore, 2010: 39).
- أما تحديات التخطيط الإستراتيجي فتتمثل في: (الصيرفي، 2008: 238-240).
- تحديد دور مجلس إدارة المنظمة في العملية الإستراتيجية.
 - تطوير عملية التفكير والإنجاز الإستراتيجي.
 - تحديد وظيفة المتخصصين في مجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية.

- الإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية.
- قيام المدير بوضع إستراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المنظمة.
- وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغير المستمر.
- تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
- قد يؤدي التطبيق غير الكفء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيء لدى المدراء.
- قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة أمام المنظمة.
- تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقتا كبيرين

المطلب الثاني: مسؤولية التخطيط الإستراتيجي:

يشارك عدد من الأطراف في تحديد الإستراتيجيات وتنفيذها وفي متابعتها وتقييمها، وتختلف مسؤولية كل طرف عن الأطراف الأخرى، لكن تبقى مسؤولية إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي مسؤولية مشتركة، والجدول (1-2) يقدم ملخصا للمهام الرئيسية وتحديدًا للجهة المسؤولة عنها:

جدول (1-2): مسؤولية الأطراف المختلفة عن عملية الإدارة الإستراتيجية

الجهة	النشاط
مجلس الإدارة والرئيس.	المتابعة والرقابة
المدراء التنفيذيون.	التنفيذ والمتابعة.
فريق أو إدارة التخطيط (إن وجدت)	المساعدة (جمع وتحليل البيانات) وتوجيه الجهود

المصدر: العارف، 2002: ص 40.

تبدأ الخطوة الأولى للتخطيط الإستراتيجي من مجلس الإدارة، حيث تقع على عاتق هذا المجلس مسؤولية تعزيز الجهود المبذولة في هذا المجال من أجل زيادة اهتمام المدراء في كل مستويات المنظمة بموضوع التخطيط الإستراتيجي والالتزام به. تقع على عاتق رئيس مجلس إدارة المنظمة مسؤولية كبيرة في هذا المجال، حيث يمكن تلخيصها في الآتي: (الخطيب، 2003: 23).

- تبني جهود التخطيط وحث الجميع على المشاركة الإيجابية.
- تعيين أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي.
- وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين بمعاونة فريق التخطيط.
- نقل تصورات ورغبات أصحاب المصالح عند وضع الإستراتيجية.
- قيادة المناقشات وعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنظمة والإستراتيجيات.
- مناقشة وتعديل الخطط الإستراتيجية والموافقة عليها.
- متابعة ومراقبة التنفيذ.
- الإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي.

كما ذكر من قبل، فإن الإدارة العليا في كافة المنظمات هي المسؤول الرئيسي عن عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف المنظمة ومواردها البشرية أدى إلى إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الإستراتيجية طبقاً للأسلوب المتبع بالمنظمة وعادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:

أولاً: أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.

ثانياً: أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية، حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها. أما في المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.

ثالثا: المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى: هذا الأسلوب غالبا ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقا لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سابقين الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية.

رابعا: أسلوب فريق التخطيط: تعتمد المنظمة على فريق من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المنظمات الكبرى. وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي (الشلة، 2003: 23-24).

المطلب الثالث: مدارس التخطيط الإستراتيجي ونماذجها:

تناولت هذه المدارس عملية التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية من زوايا مختلفة تبعا لما يحدث في البيئة، وقد برز في هذا المجال ثلاثة مدارس، مدرستان تقليديتان والثالثة ثورية حديثة، أدت هذه المدارس المختلفة للتخطيط الإستراتيجي إلى ظهور ثلاثة نماذج للتخطيط الإستراتيجي، النموذج المعياري والذي اعتبر أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية منطقية متسلسلة. ونموذج التعلم الذي جمع بين التحليل والحدس، ونموذج الرفع الإستراتيجي الذي لم تتضح معالمه واتضحت وسيلته وهو اعتماده على القدرة الجوهرية والغاية الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية، وفيما يلي توضيح لهذه المدارس ونماذجها الثلاثة.

أولا: مدرسة الخيار الإستراتيجي (Strategic Choice School):

حسب هذه المدرسة فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل عملية تحويلية تقوم المنظمة من خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود، ويمكن اختيار البدائل التي تمكنها من ذلك، والفرضية التي انطلقت منها هذه المدرسة هي أن المنظمة ذاتها تتبنى التغيير الحاصل في البيئة مدفوعة فقط من خلال توقعاتها السلبية حيال المستقبل وبالتالي تكون على أهبة الاستعداد للتأقلم مع ما يستجد من تغيير (Zajak&Muants, 1993: 83-84).

- النموذج المعياري (Normative Model): يقوم هذا النموذج للتخطيط الإستراتيجي على افتراض أن هدف منظمة الأعمال هو تعظيم قيمة سوقها الحالية وزيادة إيراداتها المستقبلية من

خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحالية والمستقبلية. وللمنظمة القدرة على اختيار بدائلها للوصول لأهدافها الاقتصادية، فالإستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تحديد الرغبات التي ستقوم المنظمة بإشباعها بما يعود بالمنفعة على المنظمة، بالإضافة لذلك فإن الإستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تجنب المنافسة ما أمكن. تعتبر هذه المدرسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول إلى تشكيل بدائل إستراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (Ohmoe, 1988: 149).

ثانيا: مدرسة التكيف البيئي (EcologySchool):

وهي مدرسة تهتم بالمنافسة، والمراكز التنافسية التي تتبناها المنظمات، وتقوم هذه المدرسة على فرضية أن منظمة الأعمال تتبنى التغيير الحاصل في البيئة مدفوعة بتبني مجموع المنظمات للتغيير الحاصل في البيئة، وهنا تقف محدودية الموارد في المنظمة التي تسعى لتبني هذا التغيير إضافة للمنظمات المسيطرة كمحدد رئيسي قد يؤثر على درجة تبنيها للتغيير الحاصل، وقد يؤدي إلى تهديد موقفها التنافسي وخروجها من السوق.

إن تبني مجموع المنظمات للتغيير الحاصل يكون أيضا مدفوعا بتصورات سلبية حيال البيئة في المستقبل، وبالتالي تسعى لأن تكون مستعدة للتأقلم وتبني التغيير الحاصل.

- نموذج التعلم (Learning Model): قام هذا النموذج على انتقاد مدخل التخطيط الإستراتيجي للنموذج المعياري بأن إستراتيجيات المنظمة هي دائما ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، إذ يهمل النموذج المعياري أن الإستراتيجيات قد تكون ناشئة (emergent)، وليست نتاج المراحل المتتابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي. لكن هذا النموذج لم ينف وجود إستراتيجيات مقصودة ومخططة في المنظمة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجمع هذا النموذج ما بين التحليل العقلي الذي اعتمده إضافة لمنهج آخر سمي بالمنهج الحدسي (Czepiel, 1992:421-422).

إن المنهج الحدسي يعني الإبداع والتخيل فالمعرفة لها حدود أما الخيال فلا حدود له، إذ يقوم بهذه العملية مدراء تنفيذيون لاتخاذ قرارات إستراتيجية صعبة بالمزج ما بين التحليل المنهجي والحدسي

في رسم الإستراتيجية، والتفكير الحدسي يكون مبنيًا على التجربة السابقة والرأي الشخصي والشعور الداخلي.

إضافة إلى ذلك فإن هذا النموذج لم ينف وجود إستراتيجيات معيارية، ولكنه يؤكد على ظهور إستراتيجيات طارئة غير مخططة مسبقًا من قبل منظمة الأعمال، وهي ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة، ورغم انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الإستراتيجية، إلا أنه لم يأت ببديل لذلك. (Campbell, 1991: 72).

ثالثًا: مدرسة علم التعقيد (Complexity School):

تتبع فكرة هذه المدرسة الثورية من علم التعقيد، وهو علم يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية، وحدث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها، حيث النقط بعض المنظرين الإستراتيجيين هذا المفهوم، واعتبروا أن عملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات المختلفة أعقد من كونها خطوات متتابعة، والفرضية التي تقوم عليها هذه المدرسة هي أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئة تحتوي على متغيرات لا خطية، وهي تواجه تغيرات مفاجئة لا تفسير لها وغير متوقعة الحدوث إضافة إلى كثرة المتغيرات وتعقيدها. ولمواجهة ذلك لا بد من أن تعتمد المنظمة على بناء وتقوية قدراتها المحورية وأخذها بالغاية الإستراتيجية والاعتماد على الرفع الإستراتيجي من أجل مواجهة المستقبل (Zajak&Muants, 1993: 85-86).

- نموذج الرفع الإستراتيجي (Strategic Leverage Model): اعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية في سلسلة القيمة لدى المنظمة (Value Chain)، فالكفاءة المحورية تعني الخبرات المنجزة الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة، أما سلسلة القيمة فتعني كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، فالكفاءات المحورية تمثل قدرات متميزة في أنشطة معينة تقوم بها المنظمة (Bakker et al, 1994: 14).

يعتمد هذا النموذج على ما يعرف بالغاية الإستراتيجية والتي تعني توسيع موارد المنظمة لتتناسب الطموح بدلا من تقليص الطموح ليناسب الموارد، وعملية صياغة الإستراتيجية تعني رفع (Leverage) إمكانيات وموارد المنظمة للوصول إلى أفضل النتائج. وهذا يستدعي التخلي عن الرشد والحكمة المفرطة التي يركز عليها التخطيط الإستراتيجي.

إن الرفع الإستراتيجي يعني تكثيف جهود المنظمة لتحقيق الغاية الإستراتيجية والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق لها الريادة والصدارة، كما يقوم الرفع الإستراتيجي كذلك على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المنظمة لمواردها واسترجاعها، وذلك يؤدي إلى إضافة الموارد والإيرادات للمنظمة أيضا (Bakker et al, 1994: 16).

المبحث الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تقسيم عملية التخطيط الإستراتيجي إلى مراحل، تضم كل مرحلة منها خطوات عملية، وقد تعددت هذه التقسيمات بتعدد وجهات النظر في تقسيمها. يتناول هذا المبحث مجموعة التقسيمات المختلفة، وفي الأخير تقسيما شاملا مكونا من خمسة مراحل متكاملة ومتداخلة وهي مرحلة التحضير للتخطيط أو كما يسميها البعض التخطيط للتخطيط، مرحلة التحليل البيئي، مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، مرحلة تطبيق الخطة الإستراتيجية، وفي الأخير مرحلة الرقابة وتقييم الخطة.

المطلب الأول: أنواع تقسيمات مراحل التخطيط الإستراتيجي.

أولا: تقسيم "Kaufman et al". يرى "Kaufman et al" أن التخطيط الإستراتيجي

يمر بسبعة خطوات هي:

- التحضير للتخطيط: ويضم تحديد الجهات الراعية والشركاء، الاتفاق على التوجه، تقييم الجاهزية.
 - إعداد الرؤية المثالية.
 - تقييم الاحتياجات: جمع البيانات (المادية وغير المادية)، تحليل البيانات، تحديد الفجوات في النتائج (الاحتياجات)، تحديد الأولويات، تحديد هدف الرسالة.
 - تحديد نطاق الأعمال وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.
 - مراجعة الأهداف الإستراتيجية: تحديد مجالات النتائج الرئيسية، اختيار مؤشرات الأداء، تحديد الأهداف وتنسيقها.
 - إعداد الإستراتيجيات والتكتيكات: تطوير الأهداف التكتيكية، تحديد منطق الأعمال، تحديد متطلبات التغيير الثقافي، اختيار التكتيكات، إعداد عمليات إدارة الأداء، توثيق الخطط والتكتيكات.
 - التنفيذ، التقييم، التطوير المستمر: جمع البيانات والنتائج، جمع البيانات المتعلقة بالعمليات، بيانات التغذية العكسية، التحسين المستمر.
- قد تلي هذه الخطوات خطوة ثامنة وأخيرة وهي مراجعة العملية كلما استدعى الأمر ذلك

(Kaufman et al, 2003: 85).

ثانيا: تقسيم "Roney". يرى "Roney" أن التخطيط الإستراتيجي ينقسم إلى ثلاث خطوات،

تضم في مجملها ستة عناصر هي:

- المرحلة الأولى: تجميع أسس اتخاذ القرار:
- الداخلية: تشخيص كفاءات المنظمة، مواردها، نقاط قوتها، ونقاط ضعفها.
- الخارجية: تشخيص المشاكل والفرص في ظل الاقتصاد والصناعة والأسواق الحالية والمرتبقة.
- المرحلة الثانية: اتخاذ قرارات تخطيط أساسية:
- الأهداف: وهي وصف محدد مسبقا للنجاح، مستوى المخاطرة، النتائج المالية، المركز السوقي، والنمو طويل المدى.
- الإستراتيجية: وهي منهج الإدارة في تحقيق الأهداف ومبررها في اختيار البدائل، والتخطيط للطوارئ.
- المرحلة الثالثة: التنفيذ المنظم:
- البرامج أو المشاريع: بيان الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، بما في ذلك تحديد المهام، الجداول الزمنية، التكاليف والأرباح.
- الرقابة: وهي رصد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإنجاز البرامج، إعادة التخطيط الدائم (Roney, 2004: 41).
- ثالثا: تقسيم "Grace". أما "Grace" فقد عمد إلى تقسيم مراحل التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاثة مستويات من التحليل، التحضير تخطيط، والتنفيذ وهي تشمل الجانب الفلسفي، الإستراتيجي والتكتيكي:
- الرؤية والرسالة هما المكونان الظاهران للجانب الفلسفي من الخطة.
- التخطيط في حد ذاته هو وظيفة إستراتيجية، وأجزاء الخطة التي تسمى "الأهداف" أو "الإستراتيجيات" هي في الحقيقة القلب الإستراتيجي للخطة، وبالتوازي مع الإستراتيجيات هناك الأنظمة.
- المستوى التكتيكي للتخطيط والعمليات هو المكان الذي نقوم فيه بالإجراءات العملية (Grace, 2005: 193).

المطلب الثاني: تقسيم الدراسة لمراحل التخطيط الإستراتيجي:

استنادا إلى أدبيات الإدارة الإستراتيجية، فإن الباحث يرى أن عملية التخطيط الإستراتيجي تمر بخمسة مراحل مترابطة ومتداخلة هي كالآتي:

أولاً: مرحلة التهيئة والإعداد. تسبق هذه المرحلة عملية التخطيط تمهيدا لها، وهي تشمل خطوتين هامتين هما: التحضير للتخطيط من جهة وتحليل الأطراف أصحاب المصالح في المنظمة من جهة أخرى.

1- التحضير للتخطيط. إن صلاحية عملية التخطيط والخطوة الناجمة عنه على المدى البعيد تتحدد بدرجة كبيرة بشمولية التحليل الذي يسبق التخطيط.

إذا أجري هذا التحليل قبل عملية التخطيط فإن نتائجه قد تكون مكتوبة وتوزع على أولئك الذين لديهم مصلحة في عملية التخطيط والخطوة الناجمة عنها، وبالتالي فإن التحليل يشكل إذاً أساس عملية التخطيط. عند تعذر التحليل قبل عملية التخطيط فإنه من الممكن مناقشة بعض المسائل ضمن مجموعات صغيرة خلال عملية التخطيط نفسها. وتقدم كل مجموعة تقريراً عن نتائجها، ثم تقدم بعد ذلك كل مجموعة نتائجها، وتصبح التقارير بعد ذلك مصدراً للتوجيهات وتقييم وضع الأهداف والغايات (Grace, 2005: 196-197).

تشمل عملية الإعداد للتخطيط المهام الآتية، حيث أن ترتيبها ليس ثابتاً، إلا أنه ينبغي إنجازها جميعاً قبل أن يبدأ الفريق في عملية التخطيط. قد يرغب المدير في إضافة المزيد من المهام إلى القائمة، لكن حذف أي منها سيكون له عواقب سلبية على نجاح التخطيط الإستراتيجي، يمكن حصر هذه المهام في الآتي:

- تحديد واختيار من يتكفلون بعملية التخطيط، والذين لديهم القوة والسلطة الشرعيتين للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي ودعمها. في العادة قد يتكفل بعملية التخطيط الإستراتيجي الرئيس التنفيذي أو عضو من أعضاء مجلس إدارة المنظمة.
- تقييم مدى الجاهزية.
- تقديم مختصر للعملية.
- كسب الاتفاق حول العملية.
- تحديد الشركاء في عملية التخطيط.

- تحديد الحواجز والمقاومة التي سيواجهها التخطيط.
- الالتزام بتقييم احتياجات البيئة الخارجية العامة.
- تحديد نوع البيانات التي ينبغي جمعها.
- تحديد مجال جمع البيانات.
- تحديد فريق المشروع.
- تطوير خطة المشروع.
- مناقشة الخطة.
- تحديد الأطر الزمنية.
- تقييم مستويات المهارة لفريق التخطيط.
- تقييم البيانات الحالية حول الاحتياجات.
- جمع البيانات حول الاحتياجات.
- تقليل البيانات وتحليلها.
- تحديد الاحتياجات.
- تحديد الأولويات (Kaufman et al, 2003: 85-90).

2- تحليل الأطراف أصحاب المصالح:

يمكن إجراء تحليل الأطراف ذات المصلحة لأسباب مختلفة ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي. فيمكن استخدامه في البداية لتقرير من الذي ينبغي أن يشارك في عملية التخطيط، تمهيدا لإعداد بيان الرسالة والرؤية الإستراتيجية، وبعد اتخاذ القرار حول الإجراءات الإستراتيجية التي ينبغي تنفيذها، وعندما يتم إعداد الخطط. يستخدم هذا التحليل قبل إعداد بيان الرؤية والرسالة الإستراتيجية. قد يتكون تحليل أصحاب المصالح من الخطوات التالية:

- تحديد أصحاب المصالح.
- تحديد كيف يؤثر أصحاب المصالح في المنظمة.
- تحديد ما تحتاجه المنظمة من كل واحد من أصحاب المصالح.
- تحديد المعايير التي يستخدمها أصحاب المصالح لتقييم المنظمة.
- ترتيب أصحاب المصالح حسب أهميتهم (Joyce, 2001: 32).

أصحاب المصالح هم مجموعات من الأطراف الذين لديهم مصالح مباشرة في المنظمة، وبدون تدخلهم المباشر ستجد المنظمة صعوبة في البقاء. يشمل مفهوم أصحاب المصالح المساهمين، الموظفين، المديرين، المقرضين الرئيسيين، العملاء الرئيسيين، المورد الرئيسيين... إلخ. يتوقع هؤلاء الأطراف من المنظمة أن تلبّي مطالبهم. ومنه إذا أخذت مصالح هؤلاء الأطراف بعين الاعتبار، فإن المنظمة تبعث رسالة واضحة مفادها أن إستراتيجياتها ستوضع بأخذ مطالب أصحاب المصلحة بعين الاعتبار (Alkhafaji, 2003: 24).

يمكن تقسيم الأطراف المعنية بعمليات المنظمة إلى ثلاث مجموعات على الأقل، هذه المجموعات هي الأطراف ذات المصلحة في أسواق المال (المساهمون والجهات الرئيسية التي تقدم رأس المال للمنظمة)، الأطراف ذات المصلحة في سوق المنتجات (عملاء المنظمة الرئيسيون، موردوها، المجتمع، والنقابات العمالية)، والأطراف ذات المصلحة في المنظمة (كل موظفي المنظمة بما في ذلك الإداريين وغير الإداريين) (Freeman & McVea, 2001: 207).

تتوقع كل مجموعة من الأطراف ذات المصلحة من صانعي القرارات في المنظمة أن يوفرُوا القيادة التي من خلالها سيتم تحقيق أهدافهم. كثيرا ما تختلف أهداف مجموعات أصحاب المصالح عن بعضها البعض، حتى أنها أحيانا تضع المنخرطين في عملية الإدارة الإستراتيجية في مواقف تحتم عليهم المفاضلة بين هذه المصالح (Caldwell & Karri, 2005: 253). وبالتالي فإن وظيفة الإدارة هي الحفاظ على توازن عادل وناجح بين مطالب مختلف المجموعات ذات الاهتمام المباشر بالمنظمة من مساهمين، موظفين، عملاء والجمهور الواسع (Sadler, 2003:54).

ثانيا: مرحلة تحليل الوضع الراهن. تنطلق عملية التخطيط الإستراتيجي بخطوة تحليل بيئتها، ويندرج ضمن هذه الخطوة تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وتحليل بيئتها الداخلية، ويستخدم في هذا التحليل نموذج التحليل "SWOT" (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) كما هو موضح فيما يلي.

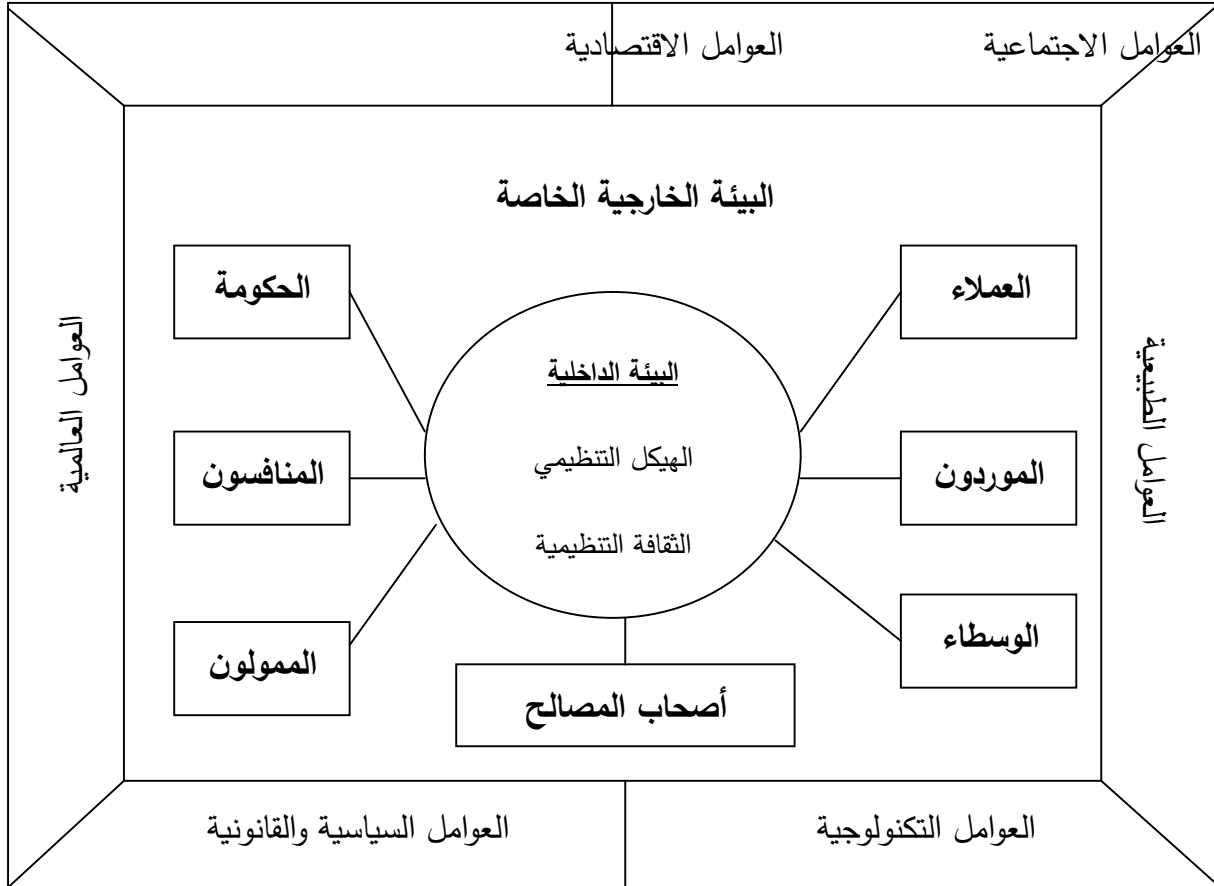
أ- تحليل "SWOT":

تحليل "SWOT" هو أداة تستخدم في التخطيط الإستراتيجي، ويمكن استخدامها لتقييم نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تعمل في إطارها المنظمة. يمكن استخدام تحليل "SWOT" بشكل فعال للقيام بتحليل معمق للصناعة والذي يمكن أن يسلط الضوء على العوامل الحاسمة الضرورية من أجل نمو الصناعة وإستمراريتها بالرغم من التحديات والضغوط التنافسية (Buiga, 2012: 87).

بما أن الهدف من الإستراتيجية التنافسية هو إرساء مركز تنافسي مربح ومستدام في وجه القوى المحددة للمنافسة، فإن التحليل الدقيق للبيئة التنافسية وتعزيز المزايا التنافسية قد أصبحا من الضروريات

في إعداد إستراتيجية ناجحة. وبالتالي فإن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات "SWOT" هو وسيلة فعالة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق منهج ودعم منظمين من أجل إعداد إستراتيجية صناعة ناجحة (Shinno et al, 2006: 252).

شكل (1-1) عوامل البيئتين الخارجية (عامة وخاصة) والداخلية



المصدر: من إعداد الباحث

ب- فوائد تحليل "SWOT": يمكن تلخيص فوائد تحليل "SWOT" في الآتي:

- يكتسب القائمون على التخطيط نظرة مشتركة عن وضع المنظمة والمخاطر التي يجب إدارتها لتحقيق استمرارية الأعمال (المنظمة).
- يحدد العوائق الرئيسية في وجه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويحدد الاستجابات لها.
- يراجع الأساليب والوسائل الحالية من أجل تفعيلها، ويُقدم حلولاً جديدة.
- يولد طرقاً ووسائل جديدة لتحقيق النتائج المطلوبة وتجاوز العقبات والمشاكل.
- يولد معلومات كمية وكيفية مبنية على الأدلة القوية لمساعدة القائمين على التخطيط في اتخاذ قرارات منطقية حول الإستراتيجيات والتكتيكات.

- يمكن من تحديد العلاقات بين القضايا الداخلية والخارجية ومعالجتها بشكل استباقي.
- يساعد تحليل "SWOT" في تحديد الآثار الرئيسية على سلوك المنظمة ونتائجها (Kaufman et al, 2003: 262).

ج- تحليل البيئة الداخلية:

تتطلب المنافسة في السوق من المنظمة أن تأخذ في الحسبان البيئة الخارجية، كما وضحه مايكل بورتر من خلال نموذج القوى الخمسة، وتحليل البيئة الداخلية من خلال تحليل مواردها وكفاءاتها المحورية (Hess, 2010: 75). إن الغرض العام من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد تلك السمات الخاصة بالمنظمة، التي تسمح بتلبية متطلبات العملاء إما الحالية أو المستقبلية بشكل أفضل من المنافسين الحاليين أو المستقبليين (Macmillan&Tampoe, 2000: 115).

لهذا السبب يجب على المديرين الإستراتيجيين أن يدققوا داخل المنظمة نفسها لتحديد العوامل الداخلية الإستراتيجية، أي نقاط قوتها وضعفها الحرجة التي من المرجح أن تحدد ما إذا ستكون المنظمة قادرة على الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات. يهتم التحليل الداخلي بتحديد موارد المنظمة وتنميتها (Hunger & Wheelen, 2011: 58).

يؤدي التحليل الداخلي بأنه من أجل إعداد إستراتيجية متفوقة، لا بد للمنظمة أيضا من خلق بيئة حاضنة تدعم وتشجع السلوكات التي تعزز القرارات الإستراتيجية للمنظمة (Markides, 2000: 131).

وهذا بالطبع سيؤدي بالمنظمة إلى تحديد كفاءاتها وقدراتها المحورية (Rainey, 2006: 290).

1- الموارد:

يذكر معظم الباحثين والأكاديميين المتخصصين في الإستراتيجية في أبحاثهم وكتبهم أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من استغلال الموارد المناسبة (Lowson, 2003: 48). فقد ثبت أن المنظمات التي تستخدم مواردها وقدراتها الداخلية لاستغلال الفرص الخارجية من المسارات المواتية، والحد من الاستثمارات والخسائر على طول المسارات غير المواتية، هي الأقدر على استغلال المزايا التنافسية (Smit & Trigeorgis, 2004: 53).

على الرغم من صعوبة قياس الموارد، إلا أن كثيرا من الباحثين الأذكاء كانوا قادرين على قياس تجانس الموارد والأداء (Bergh & Ketchen, 2005: 01)، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

1-1- الموارد البشرية:

تكمن الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على التعلم، الابتكار والتغيير، وبالتالي فقد أصبح العنصر البشري على نحو متزايد مهما في دفع عجلة الاقتصاد (Hitt et al, -the Blackwell...-2006: 668). يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تولد ميزة تنافسية أو أن تعززها عن طريق تشجيع دور

السلوكات التي تساعد على خفض التكاليف و/أو تعزيز تمييز المنتج (Choo & Bontis, 2002: 277). وبالتالي فإنه إذا تم تطوير مجموعة مناسبة من سياسات وعمليات الموارد البشرية ونُفذت بفعالية، سيكون للموارد البشرية تأثير كبير في أداء المنظمات (Armstrong, 2008: 79).

1-2- موارد البحث والتطوير:

يولد هذا المنظور مجموعة من التعاريف، بدءاً من تلك التي تركز على المؤشرات السطحية وصولاً إلى تلك التي تحاول الوصول إلى بعض المعاني العميقة، بعض المفكرين يعرفون موارد البحث والتطوير من الناحية الأضيق بوصفها الوظيفة الموجهة لتطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات وعمليات الإنتاج الحالية (Katsioloudes, 2006: 113)، بينما يراها آخرون من زاوية أوسع ويعرفونها على أنها الوظيفة التي تتضمن البحوث الأساسية في المواد والعمليات، تطوير المنتج/ العملية، تطوير التطبيقات، والخدمات التقنية (Jones, 2003: 73). بعبارة أخرى، فإن التطوير التكنولوجي يتكون من الأنشطة التي أنجزت لتحسين منتج المنظمة والعمليات المستخدمة لتصنيعه، وهو قد يأخذ عدة أشكال كالمعدات التكنولوجية، البحوث الأساسية وتصميم المنتج، وإجراءات تقديم الخدمة (Hitt, 2011: 87).

1-3- موارد الإنتاج والعمليات:

تتكون موارد الإنتاج والعمليات من جميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات والوظائف الحيوية التي تضيف قيمة، مثل الآلات، التعبئة والتغليف، التجميع، الخدمة واختبار المنتج (McGee, 2005: 38). وبالتالي، فإن المهمة الأساسية لمدير العمليات (التصنيع أو الخدمة) هو تطوير وتشغيل نظام من شأنه إنتاج العدد المطلوب من السلع والخدمات، بجودة معينة وبتكلفة معينة، وفي إطار وقت معين (Hunger & Wheelen, 2012: 56).

1-4- موارد التسويق:

يمكن أن نعرف التسويق بأنه عملية إدارية مسؤولة عن تحديد، توقع وتلبية متطلبات العملاء بشكل مريح، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية تخطيط وتنفيذ شكل، تسعير، ترويج وتوزيع الأفكار، السلع والخدمات لإيجاد التبادلات التي تلبي الأهداف الفردية والتنظيمية (Shaw, 2007: 01). أياً كان التعريف الذي نتبناه، فإن فهم وظائف التسويق حتماً تساعد الإستراتيجيين في تحديد نقاط القوة والضعف وتقييمها (Wilson & Gilligan, 2005: 03).

1-5- الموارد المالية:

أما في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخداماتها والرقابة عليها، وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هناك نظام محكم يوازن بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة، كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية هي توفير مزيج من وسائل

توليد الأموال، سواء كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدًا لاكتتاب العام (القطامين، 1996: 82).

2- الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية، الإجراءات، الرقابة، السلطة وعمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة (Hitt, 2011: 319).

للهيكل الرسمي وغير الرسمي للمنظمات وروابطها الخارجية تأثير هام على سرعة الابتكار واتجاهه، وكيفية تطور الكفاءات والقدرات (Teece, 2008: 39). وبالتالي فإن الطريقة التي تتم بها هيكلة المنظمة ستكون متغيرًا هامًا في عملية تحليل البيئة الداخلية (Katsioloudes, 2006: 114)، فالهياكل الفعالة توفر الاستقرار الذي تحتاجه المنظمة من أجل التنفيذ الفعال للإستراتيجيات والمحافظة على المزايا التنافسية الحالية، بينما توفر في الوقت نفسه المرونة اللازمة لتطوير المزايا التنافسية التي قد تحتاجها في المستقبل (Hitt et al, 2007: 337).

3- الثقافة التنظيمية:

لقد أجريت البحوث بشكل معمق حول الثقافة عامة الثقافة التنظيمية خاصة من طرف علماء الأنثروبولوجيا، علم الاجتماع، والإدارة لأكثر من قرن (Mueller, 2011: 101). ومن أهم ما توصلوا إليه بهذا الخصوص أن المنظمة إذا أرادت الفوز فإنه يتوجب عليها إنتاج سلوك تنظيمي يلبي المتطلبات الإستراتيجية لسوق اليوم وربما السوق المستقبلية (Dudik, 2000: 196). وبالتالي مع مرور الوقت، فإن أي منظمة تميل إلى تطوير الافتراضات والقيم المشتركة والثقافة على مستوى المنظمة التي تؤثر بشدة في سلوك أعضائها (Pietersen, 2002: 152).

الثقافة التنظيمية هي بيئة المعتقدات، العادات، المعرفة، الممارسات والسلوك المتعارف لفئة اجتماعية محددة. فكل منظمة لديها طابعها الخاص، والناس هم من يُشغّلونها، وثقافتها تربط بينهم، وتعطيهم معنى ومجموعة من المبادئ والمعايير ليعيشوا ويعملوا بها (Cleland & Ireland, 2002: 559). باختصار فإن الثقافة التنظيمية تتجلى في الطريقة التي تؤدي بها الأعمال (مقارنة بالطريقة التي يؤدي بها في أي منظمة أخرى) (Morden, 2007: 381).

د- تحليل البيئة الخارجية:

قسم "Wheelen" و "Hunger" عوامل البيئة الخارجية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- **البعد الطبيعي:** وهو يضم الموارد المادية، الحياة البرية والمناخ والتي هي جزء لا يتجزأ من الحياة على كوكب الأرض. تشكل هذه العوامل في مجملها النظام البيئي (الإيكولوجي) للحياة المترابطة.

- **البعد المجتمعي:** ويضم كلا من العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية والعوامل الاجتماعية والثقافية.

- أما البعد الثالث فيتمثل في **بيئة المهام** وهو يضم تلك العوامل أو المجموعات التي تؤثر في المنظمة، وفي المقابل تتأثر هي الأخرى بالمنظمة. وهي تشمل الحكومات، الجماعات المحلية، الموردين، المنافسين، العملاء، المقرضين، الاتحادات العمالية، والاتحادات التجارية (Wheelen & Hunger, 2012: 99)

أما "Lancashire Business School" فقد قسمت البيئة الخارجية إلى سبعة أبعاد مرتكزة في ذلك على أبحاث "Gillian McHugh"، وقد لخصت اختصاراتها في كلمة "TEMPLES"، حيث يشير كل حرف إلى عوامل بيئية معينة:

"T": البيئة التكنولوجية (Technology).

"E": البيئة الاقتصادية (Economy).

"M": الأسواق (Markets).

"P": البيئة السياسية (Politics).

"L": القوانين (Law).

"E": الأخلاقيات (Ethics).

"S": المجتمع (Society) (Wooton & Horne, 2010: 41).

يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمنظمة عموماً إلى قسمين رئيسيين هما: البيئة الخارجية العامة (الكلية) والبيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة)، وفيما يلي تفصيل لأهم مكوناتهما:

1- تحليل البيئة الخارجية العامة:

يمكننا القول أن البيئة الخارجية العامة هي مجموعة العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة، حيث تؤثر على جميع المنظمات تأثيراً متساوياً تقريباً، لكن في المقابل يقل جداً أو ينعدم تأثيرها بالمنظمات. ومن أهم مكونات هذه البيئة العوامل الآتية:

1-1- العوامل السياسية والقانونية:

يمثل التنظيم السياسي للدولة وما يفرضه من التزامات ومذاهب سياسية عاملاً هاماً مؤثراً على كفاءة الإدارة وحركتها نحو تحقيق أهدافها، من ناحية أخرى، فإن درجة تدخل أجهزة الدولة البيروقراطية في أعمال المنظمات يمثل عنصراً يجب أخذه بعين الاعتبار حين رسم السياسات الإدارية (السلمي، نهري، 1995: 76).

لتشريعات العمل ثلاثة أغراض رئيسية هي: حماية المنظمات من المنافسة غير المشروعة، حماية المستهلكين من الممارسات غير العادلة للمنظمات، وحماية مصلحة المجتمع من سلوك المنظمات الشريرة (Kotler, 1998: 161).

يتضمن بحث العوامل السياسية والقانونية ما يلي: الطرق القانونية، القوانين التجارية المناسبة، سياسة الدفاع والسياسة العسكرية، الجهاز السياسي، مرونة القانون والاستقرار السياسي (المغربي، 2001: 24).

1-2- العوامل الديمغرافية:

قد تشمل العوامل الديمغرافية عدد السكان الإجمالي، نسبة السكان العاملين، معدلات العمر، الولادات والوفيات المتوقعة (Teodorescu & Costachie, 2015: 94).

يجب على المنظمات أن تأخذ التركيبة السكانية لقوة العمل بعين الاعتبار في صياغة إستراتيجياتها، بمعنى أن الخطط الإستراتيجية لا بد أن توضع من أجل توظيف الأفراد ذوي المهارات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة، الاحتفاظ بهم، تدريبهم، تحفيزهم والاستخدام الفعال لهم. بالإضافة إلى أن حاجات المستهلكين هي إلى حد كبير أيضا دالة في البيئة الديمغرافية. بعض المنظمات التي تملك منافذ سوقية توسع حصصها السوقية من خلال إضافة شريحة ديمغرافية أخرى (Bateman & Zeithaml, 1993: 67).

1-3- العوامل الاقتصادية:

تتعلق هذه العوامل بالاقتصاديات المحلية والإقليمية والدولية، ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض لأنها مرتبطة لعدة أطر لكن الفصل قد يحدث نظريا عندما نريد دراستها وتقييمها، فمن أجل تقييم الاقتصاد المحلي ومدى التغيرات الممكنة حصولها لابد من توفر معلومات تتعلق بالقاعدة الاقتصادية ومستقبل المنطقة (الزغبى، 2005: 85). ومن بين المكونات التي تشتمل عليها البيئة الاقتصادية: التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي، الاتجاهات التضخمية، أسعار الفائدة واحتمال شح الموارد، ويمكن أن يؤدي كل هذا إما إلى تسهيل أو إلى إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها (الشماع، 2001: 64).

1-4- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تتضمن العوامل الاجتماعية: التقاليد والقيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف، والتغيير الاجتماعي. أما العوامل الثقافية فتتمثل في الثقافة، التعليم، التدريب، الخبرات والقيم الحضارية (الدوري، 2005: 89).

إن تحليل التوجهات الاجتماعية مهم على الأقل من أربعة أوجه نظر. أولا: لأن معظم مجموعات أصحاب المصالح الأخرى هم أيضا أعضاء في المجتمع، وبعض قيمهم ومعتقداتهم مستمدة من مؤثرات اجتماعية أوسع، والتي يمكنها أن تخلق فرصا وتهديدات للمنظمة. ثانيا: يمكن للمنظمات تقليل مخاطر

اكتساب سمعة أخلاقية سيئة عن طريق توقع التوجهات الاجتماعية والثقافية وتعديلها. ثالثاً: قد يساعد التقييم الصحيح للتوجهات الاجتماعية والثقافية المنظمات على تجنب التشريعات المقيدة. رابعاً: يمكن للتغيرات الديمغرافية والاقتصادية في المجتمع أن تخلق فرصاً أو تهديدات في وجه احتمالات نمو المنظمة ورفع إيراداتها (Harrison & John, 2008: 20-21).

لهذا ينبغي علينا دراسة الخصائص السلوكية والاجتماعية للمجتمع ولأفراده حيث تختلف هذه المجتمعات في القيم والعادات والعلاقات الثقافية والاجتماعية السائدة، ومن ثم يختلف سلوك المنظمات العاملة في هذه المجتمعات (عبد الفتاح، الصحن، 2003: 211).

1-5- العوامل التكنولوجية:

إن التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة لتستطيع الإبقاء على وضعها التنافسي (القطامين، 1996: 63). أحياناً تكون التكنولوجيا الجديدة هي السلاح الفعال ضد التضخم والركود الاقتصادي، فالآلات الجديدة التي تخفض تكاليف الإنتاج قد تشكل أكثر أصول المنظمة قيمة (Lamb et al, 1996: 49).

1-6- العوامل الطبيعية والجغرافية:

تشمل البيئة الطبيعية كل الخصائص الطبيعية، خاصة الموارد الطبيعية وخصائص أخرى كالمناخ وغيره، وهي مهمة لأنها تحدد الثروة الطبيعية المتاحة، الموارد الأثرية والسياحية، الطقس. بالإضافة إلى هذه العوامل قد تجد المنظمة نفسها مضطرة إلى الاهتمام بجوانب جغرافية أخرى كاحتمال التعرض للزلازل أو الفيضانات أو غيرها من الأحداث الطبيعية (برنوطي، 2003: 44-45).

2- تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

البيئة الخارجية الخاصة هي "البيئة التي تمارس تأثيرات متفاوتة على منشآت الأعمال وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها، ومن أمثلتها الاتحادات العمالية، الملاك، المنافسون، العملاء والموردون". (السني، العريقي، 2006: ص 53)

كما عرفها إدريس بأنها: "تلك العوامل التي تسود بيئة المنظمة المباشرة وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفاعلية، ويأتي في مقدمة هذه العوامل: المنافسة، العملاء، الموردون، الممولون". (إدريس، المرسي، 2003: ص 175).

1-2- المنافسون المحتملون:

وهي المنشآت التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، فالمنافسون الجدد يجلبون عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة ورغبة في الحصول على حصة سوقية جيدة، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة فدخل منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للشركات القائمة حاليا، فهو يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، مما يؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأسعار (الدوري، 2005: 105).

خلال الفترة القادمة سيزداد التهديد بالمنافسة الذي يشكله الداخلون الجدد إلى السوق لتقديم الخدمات المالية، حيث أنهم سيسببون "زخما كبيرا" لتقديمهم سلسلة واسعة من الخدمات ذات الطبيعة البنوك، فضلا عن أن المنافسين الجدد يميلون إلى تقديم نوعيات أوسع من الخدمات البنكية للأفراد وكنتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على البنوك أن تتبنى أساليب أكثر تكاملا في تقديم خدماتها المصرفية، وهذا ما يساعدها على تحدي المؤسسات الجديدة وتقديم خدماتها المتنوعة. كما يصبح من الضروري جدا أن تقوم المصارف لغرض تحقيق المنافسة الفعالة في السوق بتوسيع خدماتها على شرائح السوق المختلفة وتوسيع علاقتها في السوق وبإعادة النظر في تكلفة خدماتها، وتقديم كافة أنواع الخدمات وكل ذلك لرفع ولاء عملائها (مولينو، 1994: 171).

يرى الباحث من خلال الإطلاع على مختلف الكتابات في مجال الإستراتيجية أن المنشآت القائمة إذا تمكنت من بناء الولاء للماركة لمنتجاتها، وامتكت مزايا التكلفة المطلقة فيما يتعلق بالمنافسين المحتملين، وامتكت حتما اقتصاديا ذا قيمة عالية فضلا عن التمتع بالحماية القانونية والنظامية، فإنه يترتب على ذلك تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمنشآت القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرباحا كبيرة عما إذا كان الحال مختلفا، فمن الواضح أن من مصلحة المنشآت أن تسعى وراء إستراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المنشآت التي تحاول دخول مجال صناعتها.

2-2- المنافسة بين المنظمات القائمة:

تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة. تعد شدة المنافسة حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، و استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل

تلك المنشآت تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنشآت المتنافسة تحقيق أرباح عالية جدا (الدوري، 2005: 107).

تعد المنافسة شديدة في قطاع البنوك، حيث نميز نوعين من المنافسة:

- المنافسة الداخلية: وهي حصيلة تعدد الوحدات البنكية في السوق المحلية إلى جانب وجود منافسة أخرى من البنوك الأجنبية العاملة في ذلك البلد التي تتمتع بميزة الدعم الفني والمعلوماتي من مراكزها الرئيسية، الأمر الذي يضعها في موقع تنافسي أفضل على المدى البعيد.

- المصدر الخارجي للمنافسة: وتأتي هذه المنافسة بشكل رئيسي من بنوك خارج الحدود، استقادت وتستفيد من مزايا الانفتاح والتحرر، ومستحقات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وستكون هذه المنافسة من بنوك تمتلك موارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية متقدمة، إلى جانب امتلاكها لأحدث النظم المعلوماتية.

يتضح مما سبق أن البنوك تواجه منافسة وضغوطا من قبل البنوك الأخرى، ووفقا لنموذج بورتر للقوى التنافسية نجد شدة المنافسة ترجع إلى:

- توفر عدد كبير من البنوك المتقاربة في الحجم والقدرة.
- ارتفاع موانع الخروج أو كلف الخروج من القطاع المصرفي أعلى من كلف البقاء فيه.
- تقدم البنوك خدمات متشابهة كثيرا، وتفتقر للتمييز الأكبر الذي يجعل العملاء يتعاملون مع أكثر من بنك.
- اختلاف البنوك من حيث إستراتيجياتها، أصولها، مصادرها وبلد منشئها (عقل، 2006 : 85-86).

2-3- قوة المساومة عند المشتريين:

إن العامل الثالث من عوامل المنافسة الخمسة لبورتر هو قدرة المشتريين على التفاوض والمساومة، حيث أن هذه القدرة تمكنهم من إرغام البائع أو المنتج على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة (أما في حالة اتسام قدرة المساومة بالضعف فإن

المنظمة يمكنها رفع أسعارها وتحقيق أرباح أعلى (هل، جونز، 2001: 146). وترتفع القوة التساومية للمستهلك في القطاع المصرفي للأسباب الآتية:

- يحتوي القطاع المصرفي على عدد كبير من البنوك.
- الخدمات التي تقدمها البنوك نمطية ومتشابهة، ومن ثم فإنه من السهل على العملاء ترك بنك معين والذهاب لمصرف آخر بكلف تحول قليلة جدا.
- من الممكن اقتصاديا للعملاء الحصول على الخدمة من عدة بنوك وفي آن واحد وليست من بنك واحد فقط.
- ومن أفضل الأساليب لمجابهة هذا النوع من التهديد يمكن القيام ب:
- تحقيق التكلفة المنخفضة من خلال إتباع إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة.
- تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تركز بشكل أساسي على: تفهم ميول العملاء، الذي يضيف قيمة كبيرة إلى تطوير الخدمات وتقديمها، وذلك لاعتبارين هما: ما يريد العملاء شراءه، وكيف يريدون شراءه. إذ لا يمكن زيادة المعلومات عن قيمة العميل من خلال تعزيز عملية البحث عن المعلومات وتطوير أدوات البحث عن هذه المعلومات لما لهذه المعلومات من إيجابيات كبيرة تتعلق بانسياب وتطوير قنوات توزيع القائمة الجديدة لخدمات محددة، تستند إلى أفضليات العملاء وأنماط استخداماتهم (داسي، 2007: 119).

2-4- قوة المساومة عند الموردين:

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين (إدريس، المرسي، 2003: 169).

تزداد قوة الموردين في قطاع البنوك في الحالات التالية:

- عندما يزودون البنك بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.
- إذا كان عدد البنوك قليلا في القطاع المصرفي وكانت ذات حجم كبير، وفي مثل هذه الحالة يفضل إبقاء السوق كما هي آمنة.
- كلف التحويل للبنوك عالية، بحيث يكون من الصعب عليها ترك الموردين السابقين والانتقال لموردين آخرين، أو بسبب ما يأخذونه من المورد الحالي (يونيل، 1998، ص. 426).

2-5- تهديدات المنتجات البديلة:

من بين العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة والتي يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف المنظمات التي تقدم المنتجات البديلة لما تقدمه المنظمة وأثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد (المغربي، 1999: 119).

2-6- القوة النسبية لأصحاب مصالح آخرين:

يوصي فريمان بإضافة هذه القوة السادسة إلى قائمة بورتر، التي تتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح من بيئة العمل؛ الحكومات، النقابات، المجتمعات المحلية، المقرضين، الغرف التجارية، بعض جماعات المصالح الخاصة وحاملي الأسهم. حيث أن درجة أهميتها تختلف من صناعة لأخرى. (مرسي، الصباغ، 1990: 158).

-انطلاقا مما سبق يمكننا القول أن بيئة الصناعة هي مجموعة العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة وتتفاعل معها وتؤثر عليها بشكل مباشر وحتمي ولا يمكن للمنظمة تجاهل أي عامل منها.

ثالثا: مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية. ويتم ذلك من خلال تحديد الرؤية والرسالة، وضع الأهداف والإستراتيجيات المناسبة.

أ- الرؤية والرسالة:

كما أن لمصطلح "الإستراتيجية" معان مختلفة جدا، فإن مصطلحي "الرسالة" و"الرؤية" لهما أيضا تعاريف مختلفة بعدد الأشخاص الذين يريدون تعريفهما، وقد وصف بعض المفكرين هذين المصطلحين على أنهما من بين أكثر الكلمات استخداما والأقل فهما في اللغة (Jones, 2008: 86).

على العموم، ينبغي أن تدعم الرؤية والرسالة بعضهما البعض وأن توجه إستراتيجية المنظمة. إن وضع كل منهما ينبغي أن يتم باهتمام كبير ليعكس القيم الصحيحة، لكن ينبغي أن تكونا موجزتين بما يكفي لتكونا مفهوميتين وقابلتين للتطبيق. كما ينبغي أن تكون كلاهما مستقرتان نسبيا مع الوقت، على الرغم من أن الظروف البيئية تتغير، إلا أنه على المنظمة أن يقيم رسالتها ورؤيتها بشكل روتيني لمواءمتها مع البيئة المتغيرة وقيم وتفضيلات الأطراف ذات المصلحة (Luke et al, 2004: 82).

1- الرؤية:

الرؤية لا تعني الإستراتيجية، ولسوء الحظ فإن العديد من المدراء يعتقدون أن الرؤية قد تساوي وضع إستراتيجية، ولكنها ليست كذلك، فقد تكون مصدر إلهام لموظفيك، ولكنها لا تساعدهم بالضرورة على تقرير كيف ينبغي عليهم تركيز جهودهم. فقط عندما يكون لديك وضوح كاف يساعد المديرين على تحديد أعمالهم اليومية فإنه يمكنك أن تثق أن لديك رؤية إستراتيجية قادرة على أن تصبح جزءا لا يتجزأ من منظمتك (Cross, 2011: 65).

يمكن للرؤية المفهومة جيدا أن تساعد المديرين والموظفين في الاعتقاد بأن أفعالهم هي ذات معنى. للأسف فإن المنظمات أحيانا تملك رؤية ولكنها لا تولد نتائج إيجابية، لأنها ليست مفهومة جيدا من قبل الأفراد داخل المنظمة (Enz, 2010: 94).

إن وضع الإدارة العليا رؤية للمنظمة هو أحد العناصر المهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية كلها. وهذا لا يجب أن يخرج بالضرورة من رأس شخص واحد فقط، مع أن ذلك قد يحدث في بعض الأحيان. إن الرؤية هي المنظور الذي يتجاوز العمر الافتراضي لخطط المنظمات، والذي يحدد الطبيعة المستقبلية للمنظمة وفلسفتها، كما أن نوعية الرؤية ترتبط بشكل مباشر بنوعية القيادة (Hussey, 1998: 49).

1-1- تعريف الرؤية الإستراتيجية:

يمكن تعريف الرؤية على أنها: "صورة عن ما تريد المنظمة أن تكون، وبعبارة عامة، ما تريد تحقيقه في النهاية" (Hitt et al, 2006: 34).

كما تعرف على أنها: "التفكير في الصورة الكبيرة مع الشغف الذي يسمح للأفراد بأن يشعروا بما يفترض أن يقوموا به في المنظمة" (Kaihla, 2005: 34).

وتعرف على أنها: "صورة مثالية وفريدة عن المستقبل، وهي بيان نظرة استباقية ممكنة الوقوع" (Enz, 2010, P: 94).

الرؤية هي "خارطة طريق لمستقبل المنظمة، وهي تقدم تفاصيل حول التكنولوجيا، تركز العملاء، الأسواق الجغرافية وأسواق المنتجات التي يجب دخولها، القدرات التي تخطط لتطويرها، ونوع المنظمة التي تحاول الإدارة إنشاءها" (Hiriyappa, 2008: 93-94).

وبالتالي يمكن تلخيص الرؤية في التعريف الآتي: "الرؤية هي ربط بين الوصف المثالي للمنظمة وإعطاء شكل تصوري عن مستقبلها المنشود. وبالتالي فإنها البوصلة التي توجه المنظمة نحو الاتجاه الذي تريد أن تسلكه في السنوات القادمة.

1-2- صياغة بيان الرؤية الإستراتيجية:

يرى بعض الباحثين أن الرؤية تضم عنصرين رئيسيين هما الإيديولوجية الأساسية والمستقبل المتصور. يجب أن تتكون الإيديولوجية الأساسية من مجموعة واضحة من القيم الأساسية التي تمثل المبادئ الثابتة للمنظمة. هذه المبادئ هي مجموعة صغيرة من المبادئ التوجيهية التي لا تحتاج إلى تبرير خارجي، ولكن لها أهمية جوهرية داخل المنظمة، كما أنها شخصية بالنسبة للمنظمة. على سبيل المثال تعرف شركة "Proctor and Gamble" بأنها لا تتعامل مع تميز المنتج باعتباره إستراتيجية نجاح، وإنما تراها على أنها تقريبا عقيدة دينية اتبعتها لأكثر من خمسين سنة.

هذه القيم الأساسية تكون مصحوبة بالغاية الأساسية، على سبيل المثال فإن "3M" تستخدم عبارة "حل المشاكل العالقة بطريقة مبتكرة" لتوضح غايتها، أما شركة "Walt Disney" فتوضح غايتها الأساسية بالعبارة: "جعل الناس سعداء" (Jones, 2008: 89).

من بين الأفكار التي تساعد على صياغة الرؤية هي اختيار نقاط زمنية واستكشاف كيف هي، أي وصف ما نراه ونسمعه ونحسه، ثم ننقل إلى نقطة زمنية أخرى واستكشاف كيف هي كما لو أننا نعيشها (Jones, 2008: 90). من المهم أيضا أن نلاحظ أن بيان الرؤية يعكس قيم المنظمة وتطلعاتها، وهو يهدف إلى الاستحواذ على قلب وعقل كل موظف، وربما العديد من أصحاب المصالح الآخرين. تجدر الإشارة إلى أن رؤية المنظمة تميل إلى أن تكون دائمة، بينما يمكن أن تتغير الرسالة في ضوء الظروف البيئية المتغيرة. يميل بيان الرؤية إلى أن يكون قصيرا نسبيا وموجزا، بحيث يجعل من السهل تذكرها (Hitt et al, 2009: 18).

2- الرسالة:

تقرر كل منظمة المساهمة الفريدة التي يمكن أن تقدمها للرؤية المثالية بشكل يمكن قياسه، هذه المساهمة هي الغرض من رسالة المنظمة. تختار المنظمة ذلك الجزء من الرؤية المثالية الذي ستساهم فيه (Kaufman et al, 2003: 219).

قد يتضمن بيان الرسالة المكتوب رؤيتها الإستراتيجية. لا تملك كل المنظمات بيانات رسالة. على الأرجح فإن معظم المنظمات إذا كانت تملك بيانات رسالة، فإنها تملكها من أجل الاستخدام الداخلي. في الكثير من الحالات، قد تكون أمرا رمزيا، دون أي معنى حقيقي، كما قد يكون بيان الرسالة أحيانا رقيقا بحيث يخلو من أي معنى محدد. هناك عدد قليل من المنظمات التي لديها رسالة معدة للاستخدام الخارجي من قبل مجموعات الأطراف ذات المصلحة الخارجيين الرئيسيين، بالرغم من أنها آلية مثالية لمثل هذا الدور في عدة طرق. إن الغرض من الرسالة هو تنبيه أصحاب المصلحة بما تقوم به المنظمة لصالحهم وإقناعهم بالرضوخ لسياسات المنظمة (White, 2004: 56).

يحدد بيان الرسالة الغرض الأساسي من المنظمة -أي لماذا هي موجودة-، فهي تدرس سبب وجودها أبعد من مجرد زيادة ثروة المساهمين، كما تعكس دوافع الموظفين حتى يشاركوا في أعمال المنظمة (Niven, 2002: 72).

كما أنها
"وصف مختصر لما ترغب المنظمة بتحقيقه عملائها، حيث تعبر عن القيم الرئيسة للمنظمة وعروضها بطريقة توحيد جميع المجهودات مبنية على النشاطات اليومية التي يقوم بها تعمل على تحقيق رؤيتها بطريقة مخططة وهادفة، الأمر الذي يستثير دافعيته ويوحد إحساسه بالمشتركة تجاه الأهداف المنشودة" (الضامن وآخرون، 2003، ص ص. 12، 13).

2-1- الهدف من إعداد الرسالة:

إن إعداد رسالة المنظمة يستغرق وقتا، وهو ممل وغير مطلوب من قبل الهيئات الخارجية كالخبراء مثلا. وهي تحتوي على بعض التوجيهات المحددة التي توضح أو تتضمن بصفة عامة ملامح الأهداف والإستراتيجيات، فهي بيان لموقف ونظرة وتوجه المنظمة لا لتفاصيل المنظمة وأهدافها القابلة للقياس، يمكن صياغة رسالة المنظمة على النحو الآتي: (Hiriyappa, 2008: 96)

- ضمان إجماع المنظمة على الهدف.
- توفير أساس لتحفيز استخدام موارد المنظمة.
- تبني لهجة أو مناخ تنظيمي عام.
- العمل بمثابة نقطة محورية بالنسبة للذين بإمكانهم تحديد هدف المنظمة، وجهتها، وحدودها، لمنع من لا يستطيعون ذلك من المشاركة في أنشطة المنظمة.
- تسهيل انتقال الأهداف والغايات عبر الهيكل التنظيمي بما في ذلك توزيع المهام على العناصر المسؤولة داخل المنظمة.
- تحديد غايات المنظمة وترجمتها إلى أهداف بحيث يمكن تقييم ومراقبة التكلفة، الوقت ومعايير الأداء.

2-2- المكونات الأساسية للرسالة: يجب أن يشمل بيان الرسالة مجموعة من العناصر قد

نختصرها في الآتي:

- المستفيدون المستهدفون (joyce, 2001: 22) ..
- الخدمات الرئيسية التي ينبغي تقديمها.
- الحدود الجغرافية لعمليات المنظمة.
- النتائج المرجوة من خدمات المنظمة.
- مفهوم يعبر عن هوية المنظمة
- السوق الأولية لسلع المنظمة وخدماتها (Hiriyappa, 2008: 97) ..
- التكنولوجيا الأساسية التي انتهجت لإنتاج وتوزيع سلع المنظمة وخدماتها.

أما الأغا فيرى أن رسالة المنظمة ينبغي أن تحدد النقاط الآتية:

- من نحن كمنظمة؟
- ما المهمة التي وجدت المنظمة من أجلها؟
- ما الوسائل التي توظفها المنظمة لتحقيق تلك المهمة؟
- بماذا نتميز عن غيرنا، وما الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- ما الذي نسعى للوصول إليه مستقبلا؟ (نور الدين، 2008: 81)

2-3- خصائص الرسالة الفعالة: للرسالة الفعالة مجموعة من الخصائص التي تتميز بها، ومن

الممكن التأكد منها أمام العناصر الآتية للحكم على فعاليتها:

- استلهاهم التغيير: في حين أن رسالتك لا تتغير، إلا أنها ينبغي أن تلهم التغيير الكبير داخل منطمتك. وبما أن رسالة منطمتك لا يمكن أن تتحقق كلها، فإنها ينبغي أن تدفع بمنطمتك قدما، وأن تحفز التغيير والنمو الإيجابي.
- ذات طبيعة طويلة المدى: يجب أن يكتب بيان الرسالة على الأقل لـ 100 سنة أو أكثر. فبينما ستتغير حتما الإستراتيجيات والخطط خلال تلك الفترة الزمنية، يجب أن تظل الرسالة حجر الأساس في المنظمة لكل القرارات المستقبلية.
- سهلة الفهم والإبلاغ: يجب أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة واضحة سهلة الفهم من قبل كل من يقرأها. إن الرسالة المقنعة والمتميزة هي تلك التي تصل إلى بواطن الأفراد، وتتحدث إليهم، وتحفزهم لخدمة أهداف المنظمة. في الواقع يمكنك النظر إلى الرسالة على أنها وسيلة توظيف قيمة تساعد على جذب الأفراد ذوي التفكير المتشابه ليحملوا قضية المنظمة (Niven, 2002: 73-74).

3- الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال مخرجات تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وتنقسم الأهداف وفقاً للمدى الزمني والمستوى التنظيمي المسؤول عنها إلى ثلاثة أنواع: أهداف إستراتيجية، وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية (ناصر، محمود، 2012، ص 293).

يصعب في كثير من الأحيان التفرقة بين معاني المصطلحات هل الهدف هو نفسه الغاية؟ أو الرسالة؟ فبعض الناس يستعملون مصطلحي الهدف (Goal) والغاية (Objective) بشكل تبادلي. في بعض التفسيرات الهدف يدل على الغرض (Purpose) الأسمى، بينما تمثل الغايات مراحل أساسية في الطريق لتحقيق الهدف.

أما من حيث التمييز بين الهدف والرسالة، فإن الرسالة هي الوظيفة الأساسية للمنظمة، أو حتى القسم. الرسالة أيضاً هي وصف "لمجال أعمال المنظمة"، وهي تختلف عن الهدف، والذي هو النهاية التي يسعى إلى تحقيقها نشاط التخطيط. فالهدف هو نتيجة تسعى إلى تحقيقها ويفضل أن تكون قابلة للقياس. أما الرسالة فهي ذلك النشاط الذي نخطط فيه لتحقيق هذا الهدف (Weihrich & Koontz, 1993: 716).

4- الإستراتيجيات (الخيار الإستراتيجي):

باعتبارنا الإستراتيجية

هي إطار عام شامل للسلوكيات وممارسة المنظمة، فإنقادة هذا الأخير قوبال نظر البندرات وإمكانات المنظمة متهم من جهة وظروف البيئة قمنجهة أخرى بوعدت تحليل الموقفا لإستراتيجيتيجهو نالووضع مجموعة من البدائل لإستراتيجية الممكنة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة .

ويمكننا لا اعتماد علم دخلاتخاذ القرار والعمليات كأساس لمفهوم الخيار الإستراتيجي حسب تعريف

"Thompson" الذي يعتبرها اختيار من بين مجموعة البدائل لإستراتيجية الذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة

(03) 1994: (Thompson, 1994). أما الاختيارات الإستراتيجية فتعريف

الوسائل المتاحة التي يمكن اتباعها لتحويل المنظمة من وضعها الحالي لموقع إستراتيجي جديد (العارف، 2001: 207).

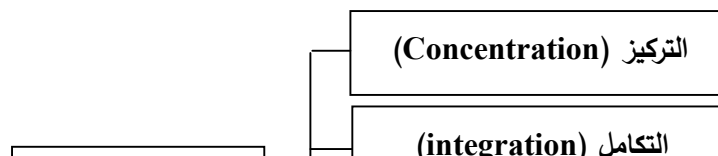
يرى الباحث أنه بالرغم من وجود العديد من مداخل تحديد الخيار (البديل) الإستراتيجي، إلا أن عملية اختيار البديل الإستراتيجي كخلاصة تبقى في نهاية المطاف قرارا تتخذه الإدارة لاختيار أنسب الإستراتيجيات المتاحة لديها، وذلك بمراعاة قدرات المنظمة ووضعها الحالي في ظل متغيرات البيئة الخارجية التي تحيطها بمجموعة من الفرص والتهديدات. وتنطوي هذه العملية على ثلاث عمليات

رئيسية هي: جمع البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، ثم تقييم هذه البدائل وذلك باستخدام مؤشرات كمية (كالحصة السوقية، النمو في المبيعات، الأرباح، التكلفة، الكفاءة والإنتاجية) وأخرى نوعية كمدى تجانس الإستراتيجية مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وفي الأخير اختيار البديل الأمثل. يرتكز تبني خيار إستراتيجي معين من قبل الإدارة على تحديد نقاط قوتها وموقعها التنافسي الذي يتوقف على ميزتها التنافسية، وبالتالي فإن هذا الخيار يؤثر حتما على حركة نموها المستقبلية. على الرغم من تعدد تصنيفات الباحثين للإستراتيجيات إلا أن هناك نزعة للاتفاق على تبويبها ضمن مجموعات رئيسية هي الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، والإستراتيجيات على المستوى الوظيفي

4-1- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة: تواجه المنظمة ثلاثة أصناف من الإستراتيجيات على مستوى المنظمة وهي إستراتيجية النمو (التوسع)، إستراتيجية الثبات (التوسع)، إستراتيجية الانكماش (التراجع)، تنقسم كل منها إلى إستراتيجيات فرعية كما هو مبين في الشكل (2-1)

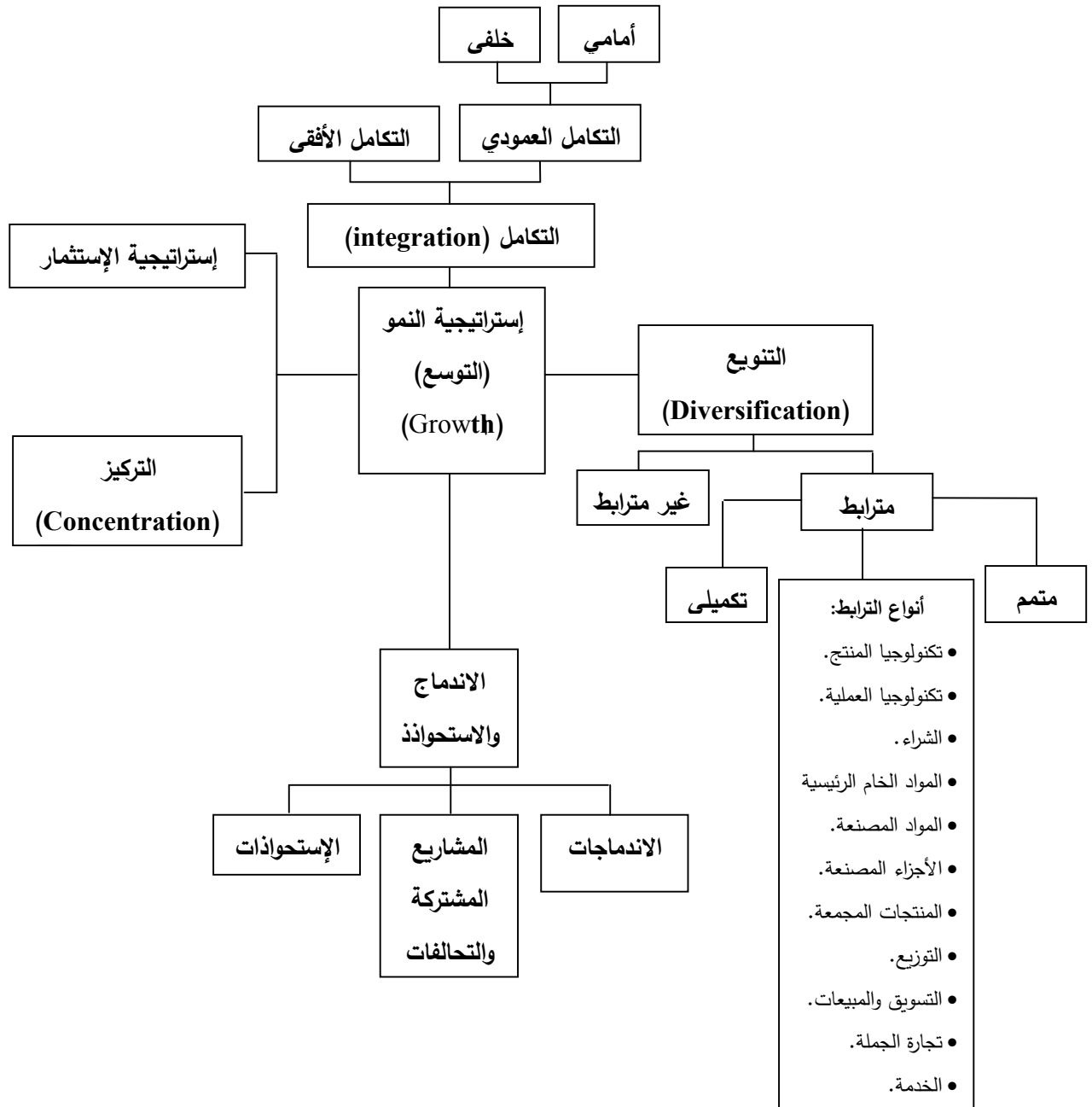
تعني إستراتيجية النمو التوجه نحو الكبر والتوسع، مقارنة بالوضع الحالي للمنظمة، وليس ضروريا أن يكون الكبر أو التوسع في جميع مجالات العمل أو الإنتاج بالمنظمة، حيث أنه قد يقتصر على أنشطة معينة دون الأخرى، ولكن المحصلة النهائية تكون في تحسن الأوضاع عما هي عليه من حيث زيادة أعداد المستفيدين، وذلك من الجوانب التي تعني انتقال المنظمة إلى وضع أفضل من وضعها الحالي (قابيل، 2008: 57)، كأن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية عبء العمل المستقبلي الذي تتطلبه إستراتيجية التوسع، وستعمل على توسيع عملية الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب والتنمية، وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات ترقية وظيفية جديدة (القرشي، 2008: 39). إذا كانت المنظمة ترى بأن التوسع هو الأفضل لها، فقد تكون إستراتيجية النمو هي الأنسب. تسعى المنظمة في ظل إستراتيجية النمو إلى زيادة حجمها، زيادة حجم عائداتها، زيادة حجم أنشطتها أو العاملين فيها. يأتي كل هذا الجهد من داخل المنظمة، دون اللجوء إلى الشركاء الخارجيين. قد تتوسع المنظمة أيضا عن طريق الاندماج مع منظمات أخرى أو عن طريق الاستحواذ عليها. فالاندماج يحدث عندما تخصص منطمتان -عادة متشابهتان من حيث الحجم- مواردهما لتشكيل كيان جديد، أما الاستحواذ فيحدث عندما تشتري منظمةً منظمةً أخرى أصغر منها من أجل تملك عملياتها (Robbins & DeCenzo, 2008: 104,105).

شكل (2-1): الإستراتيجيات الأساسية على مستوى المنظمة



يمكن تحقيق نمو المنظمة من خلال العديد من الإستراتيجيات الفرعية للنمو كما يوضحه الشكل (3-1).

شكل (3-1): إستراتيجيات النمو/التوسع وبدائلها الفرعية



يز والتخصيص (Concentration): تعد إستراتيجية التركيز

المصدر: من إعداد الباحث

الأكثر شيوعاً، وتقوم بموجبها المنظمة بالتركيز على المنتجات أو الخدمات المتوفرة في أسواقها القائمة،

إذ تسعى للمنو بالتمسك بما تعرفه وتقوم به على أفضل نحو. يستند هذا النهج في النمو إلى منطق راسخ، إذ لا يستعمل في مناطق لدى المنظمة فيها خبرة سابقة، ولهذا فمن المرجح أن يكون لديها فهم جيد للوضع الإجمالي للسوق، وبالتالي ستشدد على منتج واحد وسوق للنخبة (فراي وآخرون، 2007: 199).

4-1-1-2- إستراتيجية التكامل (Integration Strategy): وهي إضافة وحدات جديدة للمشروع (سواء بالشراء أو البناء الجديد)، وهناك نوعان من التكامل: التكامل الرأسي والتكامل الأفقي، وهما كالآتي:

4-1-1-3- إستراتيجية التكامل الأفقي (Horizontal Integration): وتشير إلى اتجاه المنظمة نحو زيادة طاقتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل المنظمة، أو الاستحواذ أو الاندماج مع منظمة مماثلة بغرض الحد من ظروف المنافسة (مرسي، 1995: 164).

4-1-1-4- إستراتيجية التكامل الرأسي (Vertical Integration): وتعني إضافة وحدات جديدة مختلفة في نشاطها عن الوحدات القديمة، وهذه الوحدات الجديدة قد تكون سابقة في نشاطها عن نشاط الوحدات القديمة، وهنا يسمى التكامل بالتكامل الرأسي الخلفي. أما إذا كانت الوحدات الجديدة تلي في نشاطها لنشاط الوحدات القديمة فيسمى التكامل بالتكامل الرأسي الأمامي، ومن أمثلة الأنشطة التي قد تتكامل رأسياً هي: إنتاج الخامات، تخزينها، نقلها، بيعها، تشغيلها، إنتاج منتجات جديدة، تجميعها، تغليفها، تخزينها، تسويقها وغيرها من الأنشطة (ماهر، 2009: 256).

4-1-1-5- إستراتيجية التنوع (Diversification Strategy): تعني إستراتيجية التنوع أن تقوم المنظمة بالتوسع من خلال:

- تقديم المنتجات / الخدمات الجديدة.
 - إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.
 - إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.
- إن الهدف الرئيس لهذه الإستراتيجية هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة مركز تنافسي قوي، ومن أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية:
- تنويع المخاطر.
 - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.
 - تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة (بني حمدان، إدريس، 2007: ص. 225).
يمكن تصنيف إستراتيجية التنوع إلى صنفين رئيسيين هما: التنوع المترابط والتنوع غير المترابط:

4-1-1-5 أ- إستراتيجية التنوع المترابط (Related/ Concentric Diversification)

(Strategy): وهي تعني دخول المنظمة في نشاطات جديدة تتربط وتتوافق مع طبيعة نشاطها الجوهرى سواء من حيث التقنية المطلوبة أو الأسواق، وذلك من خلال دخول المنظمة في النشاط أو الإنتاج أو الاستحواذ على شركة أخرى مماثلة. كما قد نقصد بها الدخول إلى مجالات نشاط جديدة بناء على عوامل مشتركة وخصائص متشابهة في عناصر سلسلة قيمة المنظمات، وقد تكون في شكل إضافة منتجات وخدمات جديدة، أو المنافسة في صناعة تتصف بانعدام أوطء النمو بحيث تؤدي المنتجات الجديدة والمترابطة إلى زيادة مبيعات المنتجات الحالية (أبو الجدائل، 2009: 217، 218). تنقسم هذه الإستراتيجية بدورها إلى قسمين رئيسيين هما:

- التنوع المتمم-المترابط (Related-Complementary Diversification): يحدث هذا

النوع عندما تقوم منظمة الأعمال بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير. وتستخدم عندما تكون منظمة الأعمال في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات واسعة بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تنشط فيه.

- التنوع التكميلي-المترابط (Related-Supplementary Diversification): وتشمل على

توسيع العمل من خلال دخول أسواق منتجات/ خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة الأعمال فعلا، ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى منظمة الأعمال مركز أعمال قوي، لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية أو ضعيفة (الغالبى، إدريس، 2007: 411، 412)

4-1-1-5 ب- إستراتيجية التنوع غير المترابط (Conglomerate Diversification)

(Strategy): يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل منظمة الأعمال إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات نشاطها الحالية. وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة المنظمة ومركزها السوقى، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة، كما قد يظهر هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة. مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي. ويبقى الهدف الرئيس من هذا التنوع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو المنظمة (David, 1995: 54).

- يمكن كذلك تصنيف التنويع من خلال زاوية أخرى إلى: التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:
- **التنويع الداخلي:** يمكن أن يشمل مضمونه: الاعتماد على الموارد الذاتية، الحاجة إلى التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية، الحاجة إلى التوسع في القطاعات السوقية، أو الرغبة في التوسع في فئات العملاء.
 - **التنويع الخارجي:** يمكن أن يتضمن: الرغبة في شراء منظمات أخرى بغرض احتوائها أو السيطرة عليها، الحاجة إلى الشراء الودي أو بالتراضي لمنظمة أخرى للسيطرة على السوق، أو الرغبة في إنشاء مشروعات أو كيانات مشتركة مع منظمات أخرى لصعوبة الاندماج في كيان واحد (أبو بكر، 2004: 392).

• أدوات وأساليب تحقيق النمو:

يتضح مما سبق أن هناك عددا من البدائل الإستراتيجية هي التركيز والتكامل والتنويع، وقد يبدو التساؤل الآن حول الأدوات أو الأساليب المتاحة لتحقيق هذه الإستراتيجيات. في حقيقة الأمر يوجد عدد من الأساليب أو المداخل الإستراتيجية لتحقيق النمو، وبرغم تعدد المسميات التي تستخدم في وصف هذه الأساليب فإنها تدور حول أربعة محاور أساسية هي الاندماج، التحالف والمشاريع المشتركة، الاستحواذ والاستثمار، وفيما يلي نتناول بشيء من التفصيل هذه الأساليب أو المداخل الإستراتيجية:

- الاندماجات (Mergers):

الاندماج هو معاملة تدخل فيها منطمتان أو أكثر، يتم فيها تبادل الأسهم ولكن تستمر فيها منظمة واحدة فقط. تحدث الاندماجات عادة بين المنظمات ذات أحجام متماثلة نوعا ما، وتكون عادة بشكل وديّ، ومن المرجح أن ينسب للمنظمة الناتجة عن الاندماج مشتق من المنطمتين (المظلمات) المكونة لها (Wheelen & Hunger, 2012: 207).

ويمكن تلخيص أسباب اللجوء إليها في:

- زيادة سعر سهم منظمة الأعمال في السوق.
- التوجه نحو الاستثمار الجديد.
- زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنويع الداخلي.
- زيادة درجة استقرار أرباح منظمة الأعمال.
- الحصول على موارد إضافية.
- تقليل الضرائب (غراب، 1995: 171).

- التحالفات الإستراتيجية والمشاريع المشتركة (Strategic Alliances and Joint Ventures):

- **التحالف الإستراتيجي** هو ارتباط بين منطمتين أو أكثر من شأنه أن يعزز فعالية إستراتيجياتها التنافسية. وبشكل أكثر تحديدا فإن التحالف الإستراتيجي هو ارتباط طوعي بين منطمتين أو أكثر ينطوي على تبادل أو تقاسم أو التطوير المشترك للمنتجات، التكنولوجيا، أو الخدمات. يمكن أن يتشكل التحالف الإستراتيجي من قبل منظمات من نفس مواقع سلاسل قيمة صناعتها أو من مواقع مختلفة (Inkpen & Ramaswamy, 2006: 80, 81).

- **المشروعات المشتركة**: يقصد بها إنشاء منظمة مشتركة مستقلة لتحقيق غرض إستراتيجي من خلال الاستفادة من مزايا التوافق بين المنظمات المشاركة. ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل أساليب المشاركة أو التحالف. وغالبا ما توجد المشروعات المشتركة لأن المنظمات المعنية بها لا ترغب في الاندماج بشكل دائم، أو لأن هذا الاندماج يكون غير ممكن لأسباب قانونية (قابيل، 2008: 61). لا تكون المنظمات مضطرة إلى تغيير ملكيتها أو شراء أصول بعضها لملء فجوات البعض الآخر. وبدلا من ذلك، فإن التحالفات والمشاريع المشتركة قد تكون البدائل الأفضل. وهنا تتفق منطمتان أو أكثر على تحقيق نفس الهدف بينما تبقى مستقلة عن بعضها البعض. وتبعا لشكل العلاقة بينها، فإنها ستتقاسم مسؤولية العمليات وإدارة المشروع المشترك، وستساهم كل منها بالموارد الضرورية فيه. ومع ذلك فإن المنظمات الأساسية وأهدافها الرئيسية ستبقى مختلفة (Roney, 2004: 267).

- **الإستحواذات (Acquisitions/Takeovers)**: تعتمد المنظمة بصورة نموذجية على الاستحواذ لدخول مجالات عمل جديدة عندما تقتصر إلى الكفاءات الضرورية (الموارد والقدرات) المطلوبة للمنافسة في ذلك المجال، ولكنها تستطيع شراء منظمة قائمة تمتلك هذه الكفاءات، وأن تفعل ذلك بسعر معقول. كما تفضل المنظمات عمليات الاستحواذ كأسلوب دخول عندما تستشعر الحاجة إلى ضرورة التحرك السريع وتحقيق تواجد متميز في السوق وكذلك تحقيق الربحية، بالإضافة إلى أنه يكون أسلوب الدخول المفضل عندما يكون المجال الصناعي المزمع الدخول إليه قائما على أسس راسخة، وتتمتع المنظمات العاملة بحماية من عوائق الدخول (هل، جونز، 2001: 540، 541).

- **إستراتيجية الإستثمار (Investing Strategy)**: يشار إلى هذه الإستراتيجية أحيانا بإستراتيجية "الإنشاء بغرض البيع"، وتعتبر وسيلة لزيادة استثمار حملة الأسهم إلى أقصى حد عند بيع المنظمة بسعر مغر. قد يقوم مستثمر أو رجل أعمال بإنشاء منظمة ناجحة بغرض بيعها للغير في الأوقات التي تزداد فيه حدة المنافسة. ينظر للمنظمة في هذه الحالة على أنها استثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضا من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة (المركسي وآخرون، 2002: 308).

4-1-2 إستراتيجيات الثبات أو الاستقرار:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى ضمان الاستمرار والبقاء. وتظل المنظمة في نفس مجال الأعمال دون الحاجة لإضافة أية أعمال جديدة أو حذف أعمال قائمة. والهدف هو الحفاظ على محفظة الأعمال الحالية، وغالبا ما تحتفظ المنظمة بنفس منتجاتها وخدماتها وأسواقها الحالية، ومن الممكن أن تحاول زيادة حصتها في السوق الحالية (زايد، 2003 : 50). تتطوي تحتها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية منها: **1-2-1-4- إستراتيجية عدم التغير (No-Change Strategy):** كما تسمى أيضا هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الوضع الراهن (Status Quo Strategy)، وهي تعني الاستمرار في المنتجات/ الأسواق الحالية بصفة دائمة أو مؤقتة اعتمادا على دورة حياة المنتج، حيث تهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن للتمكن من التعامل مع الظروف الغامضة وعدم التأكد في بيئة أعمال شديدة الديناميكية (أبو الجدائل، 2009 : 207).

1-2-2-4- إستراتيجية الربح (Profit Strategy): غالبا ما تستخدم هذه الإستراتيجية عند مواجهة المنظمات بعض الأزمات المالية، أو انخفاض حجم عملياتها لمرحلة مؤقتة، وتتطوي إستراتيجية الربح على محاولة الإدارة العليا التغلب على الآثار السلبية الناتجة عن متغيرات خارج نطاق تحكمها، مثل التشريعات الجديدة، والتصرفات غير الأخلاقية للمنافسين، والمبالغة في شروط الإقراض وغيرها، وذلك من خلال المحافظة على إظهار المنظمة بمظهر المنظمة الرابحة أمام الجميع، ولكن هذه الأرباح لا تكون نتيجة الأعمال العادية للمنظمة، وإنما تأتي من مصادر أخرى، مثل تخفيض الإنفاق على البحوث والتطوير، أو بيع أحد أصولها أو خطوط إنتاجها وغيرها من الأمور التي تؤدي إلى زيادة الأرباح في الأجل القصير. وإستراتيجية الربح بهذا المفهوم إستراتيجية خادعة، ويؤدي استخدامها لفترة طويلة إلى مواجهة العديد من الصعوبات التي غالبا ما تنتهي بالإفلاس (قابيل، 2008 : 63).

1-2-3-4- إستراتيجية التحرك بحذر (Procede-With-Caution Strategy): غالبا ما يتم استخدام هذه الإستراتيجية عقب حالة من الانكماش أو النمو في أعمال المنظمة، حيث يتطلب الأمر المزيد من التريث واليقظة في صياغة الإستراتيجية الجديدة عقب هاتين الحالتين (قابيل، 2008 : 62). حيث يتم الاستمرار دون أية تصرفات مفاجئة من حيث الاستثمار أو الانسحاب على أمل أن البيئة الخارجية ستأتي بفرص متعددة جديدة (المقدس، 2008 : 107).

1-2-4-4- إستراتيجية التركيز والتخصيص (Concentration Strategy): وتعني تحويل الاهتمام من إنتاج وتسويق كل السلع والخدمات الحالية إلى التركيز على بعضها فقط، وعادة ما يتم التركيز على بعض الأنشطة أو السلع التي تتمتع المنظمة فيها بميزة نسبية لا تتوافر لدى غيرها من

المنظمات، كالنواحي الفنية في الإنتاج، أو التوزيع، أو الخدمات مثلاً. كما يتم سحب موارد المشروع من تلك الأنشطة المتقدمة، أو الضعيفة، أو غير المربحة، أو ذات المخاطرة الأكبر وتركيزها بالطبع على تلك الأنشطة النامية، الناضجة، القوية، المربحة، والمضمونة، بالإضافة إلى التخلص من الضعيف والتركيز على القوي من الأنشطة والسلع والخدمات. وتضم سياسة التركيز والتخصص اكتشاف أسواق جديدة، أو اكتشافات عمليات جديدة لنفس السلعة، أو اجتذاب مستهلكين جدد لنفس السلعة أو تكثيف الإعلان لزيادة المبيعات لسلعة معينة (ماهر، 2009 : 256).

4-1-2-5- إستراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم المنظمة بإختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار (بني حمدان، إدريس، 2007: 221).

4-1-3- إستراتيجيات الانكماش أو التقلص:

قبل ثمانينيات القرن الماضي، كان هناك عدد قليل من المنظمات الأوروبية والآسيوية ومنظمات أمريكا الشمالية تسعى لتحقيق أهداف غير النمو أو الاستقرار. إلا أن التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية والتغيرات الأخرى من هذا النوع جعلت هذه الإستراتيجيات غير كافية بالنسبة للبعض. تتميز إستراتيجيات الانكماش بالحد من حجم المنظمة، حيث تطبق عموماً عند تحقيق الخسائر (Robbins & DeCenzo, 105: 2008).

4-1-3-1- إستراتيجية التحول (Transform strategy): وهي الإستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، وهي تنطوي على مرحلتين: الأولى وهي الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف، والثانية هي مرحلة الدعم والاستقرار والتي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد (الغالب، إدريس، 2007: 41).

4-1-3-2- إستراتيجية التصفية الجزئية: ويقصد بها بيع أو إغلاق وحدة النشاط داخل المنظمة، كقيام إحدى المنظمات متنوعة الأنشطة ببيع وحدة نشاط معينة، ويترتب على ذلك استبعادها من محفظة أنشطة المنظمة (مرسي، 1995: 166).

4-1-3-3- إستراتيجية الحصاد (Harvesting Strategy): تعتبر هذه الإستراتيجية الخيار الأفضل عندما ترغب المنظمة في الخروج من الصناعة المتدهورة، أو ربما تسهيل تدفق النقدية خلال هذه العملية. وتكتسب هذه الإستراتيجية معنى أعمق عندما تستطيع المنظمة رؤية واستشراف منحدر التدهور والمنافسة المستقبلية الحادة، أو عندما تعتقر المنظمة إلى مواطن القوة المرتبطة بتواجد جيوب

باقية للطلب في المجال الصناعي، وهي تقتضي تخفيض كل الاستثمارات الجديدة في مجال التجهيزات الرأسمالية والإعلان والبحث والتطوير وما شابه ذلك (هل، جونز ، 2001: 395).

4-3-1-4 إستراتيجية المنظمة الأسيرة (Captive Company Strategy): وذلك بأن

تصبح المنظمة أو أحد أجزائها تتعامل فقط مع مورد رئيسي وحيد أو مستهلك رئيسي وحيد للاستفادة من تدفق المدخلات أو تدفق المبيعات (المقدسي، 2008: 108).

4-3-1-5 إستراتيجية البيع (Sell-Out Strategy): وتعني ببساطة خروج المشروع من

السوق، وذلك بنقل المشروع كله إلى مشروع آخر، ولا يجب أن تلجأ إلى بيع مشروعك إلا في حالة عجزك عن الاستمرار في العمل بسبب عدم توافر أحد الموارد الحيوية له (كالأموال، أو الخبرات، انتهاء فترة الامتياز، أو وفاة صاحب ومدير المشروع)، أو في حالة وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء (ماهر، 2009: 260).

4-3-1-6 إستراتيجية التصفية (Liquidation Strategy): يقصد بها بيع المنظمة

لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها، حيث قد تتعرض لمرحلة التصفية أي منظمة كبيرة كانت أم صغيرة (مرسي، 1995: 166). للإشارة فإن هذه الإستراتيجية تعتبر الحل الأخير عندما تقشل باقي إستراتيجيات الانكماش، ويرى كثيرون أن التصفية المبكرة في مرحلة الصناعة المتدهورة أفضل من الإفلاس في النهاية.

4-2- الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال: يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات من

أهم القضايا التي تهتم بها المنظمة خاصة وأنه هو الذي يحقق لها التفوق على منافسيها، وهذا ما أدى بالكثير من الباحثين في الإدارة الإستراتيجية إلى منحه اهتماما مميزا، وقد كان من أهم الإسهامات في هذا المجال: تقسيم مايلز وسنو والذي يدعى بإستراتيجيات التكيف، وتقسيم مايكل بورتر الذي سماها بالإستراتيجيات التنافسية (التي قدم "Schmitt" إستراتيجيات بديلة لها)، وهي كالآتي:

4-2-1- مدخل إستراتيجيات التكيف لمایلز وسنو (Miles and Snow) للإستراتيجيات

على مستوى وحدات الأعمال: صنف Miles و Snow إستراتيجيات المنظمات المتنافسة في صناعة واحدة إلى:

4-2-1-1- إستراتيجيات المدافعين (Defender Strategy): والتي تشير إلى عدم

الدخول المباشر في المعارك التنافسية بل إن التركيز يكون على ما تتمتع به المنتجات من حماية،

والدفاع عنها ووضع الحواجز بين المنافسة وبين المنتجات وهي تندرج ضمن إستراتيجيات الاستقرار، وتعتمد المنظمات ذات الإستراتيجية المدافعة على تقديم منتجات أو خدمات تتصف بالنوعية العالية والسعر التنافسي (بني حمدان، إدريس، 2007: 234).

4-2-1-2-4- إستراتيجيات المنقبين (Prospector Strategy): تلجأ هذه المنشآت إلى

المبادرة والتغيير المستمر سواء في منتجاتها أو خدماتها أو الأسواق التي تحاول دخولها. وتحاول المنشآت المنقبة أن تتقاضي وضع التعامل مع منتج جديد أو سوق واحد أو أسلوب تكنولوجي واحد، أو استخدام تسهيلات إنتاجية محددة. وتتصف بكثرة الإنفاق على البحوث والتنمية لاكتشاف أفكار لمنتجات جديدة، كما تتصف بالاهتمام بنشاط التسويق.

4-3-1-2-4- إستراتيجيات المستجيبين (Reactor Strategy): تتصف هذه المجموعة

بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظرا لعدم وجود صياغة واضحة لرسالتها، أو فشلها في تكوين الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة المنظمة موضع التنفيذ، أو نتيجة وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع إستراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة والصناعة التي تعمل فيها المنشأة. (ياسين، 1998: 71، 72).

4-4-1-2-4- إستراتيجيات المحللين (Analyser Strategy): تمثل الإستراتيجية

التحليلية خليطا من إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية الترقب أو التنقيب. وتكون المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية أكثر جرأة وسرعة -إلى حد ما- بالمقارنة بالمنظمات التي تتبع إستراتيجية الدفاع أو الترقب -بشأن متابعة التطورات والفرص الجديدة. إلا أن إتباع هذه الإستراتيجية يجعل المنظمة تتابع التطورات وتختار الفرص الجديدة بحرص شديد ودون الاتجاه للخروج عن الخط العام والمستقر لأعمالها. ومن ثم فإن المنظمة التي تتبع الإستراتيجية التحليلية، رغم أنها تهتم بالتحديث والنمو، إلا أنها عادة ما تكون تابعة وفي المرتبة الثانية من المنظمات ونادرا ما تكون في المقدمة (أبو بكر، 2004: 383، 384).

4-2-2-4- مدخل الإستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر: اقترح بورتر إطارا عاما

للإستراتيجيات التي تستطيع المنظمة تبنيها وهذا في ضوء الميزتين التنافسيتين (ميزة الأقل تكلفة، وميزة التميز). حيث أن المنظمة تجد نفسها مضطرة للاختيار بين إحدى هذه الإستراتيجيات وهذا ما يمكن أن نسميه رهانا أو قمارا لما يحتويه هذا الاختيار من مخاطر (Keegan, 1995: 375).

يُحصل متخذو القرارات الإستراتيجية بعد إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي على المعلومات اللازمة لتحديد الإستراتيجية الملائمة للمنظمة، حيث تبدأ هذه العملية بجمع الوقائع الرئيسية والتنبؤات المتوقعة كنتيجة للتحليل البيئي حيث أنها تؤدي إلى مجموعة من الأوضاع التي يمكن أن تتواجد فيها المنظمة، قد تشكل هذه الأوضاع بالنسبة للمنظمة فرصاً أو مشاكل وتهديدات، مما يستدعي تصرفات إستراتيجية من قبل متخذي القرارات (bateman & zeithaml, 1993: 152)

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الإستراتيجيات:

4-2-2-1 - إستراتيجية ريادة التكلفة (Cost Leadership Strategy):

إستراتيجية ريادة التكلفة هي تلك الإستراتيجية التي تعطي الأولوية لتوجيه قوى المنظمة نحو هدف تعتبره ضرورياً ألا وهو خفض تكاليفها إلى أدنى حد (Lehmann-Ortega et al, 1997: 61). هذه الإستراتيجية مبنية على مفهوم منحني الخبرة، وتطوير وسائل الإنتاج الواسع، وقوة التحكم في تكلفة الإنتاج، والعمل الدؤوب على تخفيض التكاليف، كذلك استخداماقتصاديات الحجم. (Rowe et al, 1994: 266)

إن الهدف الرئيسي للبنك هو تقديم خدمات بنكية تلبي الحاجات المالية والائتمانية للعملاء عند مستوى معين من الربحية التي تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها، وإذا كان تقديم البنك للخدمات البنكية المناسبة وإتاحتها أمام العملاء أينما كانوا ثم ترويجها لهم بالسعر وبالشكل الذي يساعد على استمالة سلوكهم الشرائي لهذه الخدمات، فإن السعر غير المناسب سيؤدي إلى عدم قبول العملاء لها، بل يترك أثراً في ربحية البنك، ولهذا فإن السعر يمثل بعداً إستراتيجياً في أي برنامج لتسويق الخدمة البنكية (معلاً، 1994 : 154).

يعرف السعر بأنه "المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة" إلا أن لمفهوم السعر مدلولاً آخر في قطاع البنوك، حيث تشير معدلات الفائدة للقروض والودائع وتكاليف الخدمات البنكية الأخرى إلى الأسعار الواضحة للأعمال البنكية.

من هنا نجد أن السعر يعتبر مؤشراً أو بعداً إستراتيجياً لتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المصارف التنافس به مع غيرها من المصارف، حيث تعنى هذه الإستراتيجية أساساً بالجوانب السعرية للخدمات دون إحداث تغييرات في الخدمات أو وسائل تقديمها بهدف تحقيق الأهداف المصرفية الأساسية

التي أبرزها رفع الطلب على الوداع. وتنتهج المصارف هذه الإستراتيجية نتيجة لعوامل عدة أهمها: 1- رفع القيود عن أسعار الفائدة، 2- صعوبة الحصول على الأموال (الصرن، 2004 : 75).

- المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمنظمة المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

- فيما يتعلق بالمنافسين، تكون المنظمة في موقع أفضل من حيث المنافسة بالنسبة للسعر
- فيما يتعلق بالمشتريين، فإن المنظمة تكتسب حصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين، يمكن للمنظمة في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرية.
- فيما يتعلق بالمنافسين الجدد، فالمنظمة تحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فإنه يمكن للمنظمة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

- شروط تطبيق إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة: وتتمثل في: (مرسي، المدير الإستراتيجي، 2006: 179، 180)

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المبيعات.
- نمطية السلع المقدمة، وعدم وجود طرق كثيرة للتمييز.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

- كيف تتحقق ميزة التكلفة الأقل:

هناك تسع محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها اسم Cost Drivers لتحقيق ميزة التكلفة الأقل وتشمل هذه القائمة العوامل الآتية: (مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، 2006 : 254، 255)

- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي.
- إستغلال عنصر الزمن في حالة "المنظمة الرائدة للسوق" بغرض تحقيق وفورات في تكلفة بناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن والفروع.
- خيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:
 - تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
 - الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
 - درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
 - مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.
 - تخفيض عدد منافذ التوزيع.
 - خفض حجم نفقات البحث والتطوير مقارنة مع المنافسين.
 - استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة.
 - التركيز بدرجة أكبر على إنجاز مستويات مرتفعة من الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين.

4-2-2- إستراتيجية التمييز (Differentiation Strategy): يدرك العميل قيمة

التمييز في القيم المضافة في خطوة أو أكثر من خطوة من الخطوات التي يمر بها المنتج، وقد يتمثل التمييز في: مكونات المنتج، سرعة التجاوب مع حاجات ورغبات المستهلك، خدمات ما بعد البيع، توافر قطع الغيار، النوعية (الجودة)... إلخ (جمعان، 2001: 710).

تبحث البنوك دائما عن التميز والتفرد من خلال تطوير خدمات ينظر إليها على أنها متميزة، حيث أن المهم ليس عدد الخدمات بل التميز فيها إذ أصبح التمييز ثمن النجاح الآن.

يتحقق التميز من خلال جعل العميل يشعر أنه يتعامل بخصوصية مع بنك لا مثيل له من حيث الخدمات التي يقدمها، وذلك من خلال شكل الخدمة نفسها أو من خلال شبكات التوزيع وتقديم خدمات ما، والذي يكون وفق حاجات العملاء والتي تكون على درجة عالية من المرونة.

وتعنى هذه الإستراتيجية بتسويق تشكيلة متميزة من الخدمات إلى أجزاء سوقية مختلفة سواء كانوا أفراداً أو منظمات أعمال، يرغبون بخدمات خاصة حتى لو تم عرضها بأسعار عالية، ويتصف هؤلاء العملاء غالباً بحساباتهم، ونشاطاتهم المالية وطلباتهم المعقدة والدقيقة وبخاصة أصحاب المنظمات. وتهدف البنوك من إتباع هذه الإستراتيجية إلى رفع درجة ولاء العملاء عبر تخفيض عدد الخدمات البديلة التي يمكن استخدامها، وتخفيض حساسية العميل للأسعار فقد يستطيع البنك الذي يميز منتجاته طرح أسعار تختلف عن أسعار المنافسين (داسي، 2007: 142).

- **أهم المجالات التي يمكن للبنوك التميز فيها:** يستخدم في إستراتيجية التميز الماركات والعلامات والمزايا والخصائص العديدة التي يمكن إضافتها على الخدمة البنكية وذلك من خلال:

• **بالنسبة للعلامات:**

نتيجة لتشابه الخدمات التي تعرضها البنوك وسهولة تقليدها وإعادة تقديمها فإنها تنشئ التميز من خلال صورة البنك في أذهان العملاء، ولا بد أن أغلب الأفراد ومنظمات الأعمال تختار البنك لصورته وليس عن دراسة، وتستخدم البنك في تشكيل صورتها ما يعرف بالعلامة التجارية التي تمثل الشعار الرمزي الذي ارتضاه البنك، تم تصميمه ليرمز للبنك أو للخدمة البنكية بحيث أنه بمجرد رؤية الفرد لهذه العلامة ينطبع في ذهنه فوراً البنك أو الخدمة التي يقدمها هذا البنك بحيث أن للعلامات التجارية مزايا عديدة أهمها:

- مساعدة العميل في التعرف على الخدمة التي يقدمها البنك أو أي من فروعها.
- تعبر العلامة عادة عن الخدمة التي يقدمها البنك، وعن خصائصها ومواصفاتها، ومن ثم يسهل طلبها والتعامل عليها.
- من الأفضل أن يكون الشعار سهل النطق، أو بسيط الشكل، ويسهل التعرف إليه، ومن ثم يستلزم أن يكون قصيراً وواضحاً.
- يجب أن تكون العلامة مميزة عن غيرها من الماركات وإلا تصبح عديمة الجدوى والضرورة.

- يجب أن تكون العلامة مرنة قابلة لأن تحتوي على أكثر من خدمة من خدمات البنك، بحيث تعبر عنها وتدل عليها بنجاح.
- كما أن العلامة التجارية تعد الوسيلة لترسيخ شعور الولاء والانتماء لدى عملاء البنك والمحافظة عليها، وهي تعد الوسيلة الأكثر فعالية لتمييز البنك عن منافسيه (الخضيري، 2004، ص. 277).

لا تعود عملية تعزيز روح الولاء والانتماء للعلامة التجارية للسعر ولا للخدمة أو لعملية الترويج بل تكمن في الموظفين، حيث أثبتت إحدى الدراسات أن تجربة العميل مع موظفي البنك تأتي في المرتبة الأولى لتوسيع روح الولاء، كما أن الخدمات والإعلانات العظيمة من غير موظفين متميزين لن يكون بمقدورها استغلال القوة الحقيقية للوعد الذي تحمله العلامة التجارية، ولن تكون هناك علاقة قوية بالعلامة التجارية دون موظفين عظام ومميزين (داسي، 2007: 143).

• بالنسبة لتصميم الخدمة البنكية:

تصميم الخدمة البنكية هي إحدى الوسائل الأساسية لإستراتيجية التميز التي يستخدمها البنك لإيجاد وخلق انطباع إيجابي لدى عملاء البنك الحاليين والمرتقبين، وقد يكون تصميم الخدمة البنكية ووضع مواصفاتها وتكاليفها العامل الأساسي لجذب العملاء، والذي يميز الخدمة البنكية عن الخدمات الأخرى، سواء تلك التي يقدمها البنك أو تلك التي تقدمها البنوك المنافسة.

قديمًا كان اعتماد البنوك الأكبر والوحيد على المزايا التي تتيحها للعميل، ولكن بدأ الاهتمام يعتمد ويتوجه إلى طريقة تقديم هذه الخدمة البنكية، بحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء، والترحيب بهم ومحاولتهم حل مشاكلهم، وكسب ثقتهم، وإشباع رغباتهم تحتل أهمية أكبر بالنسبة للبنك فضلًا عن أساليب الحوار وآداب التخاطب مع هؤلاء العملاء، وقد ساعد على ذلك إزدياد حدة المنافسة بين البنوك خاصة في مجال الشروط الموضوعية المرتبطة بالخدمة، أي بالنسبة لمزاياها وتكاليفها إلى الدرجة التي أصبح من الصعب إيجاد تنافس، أو فرق جوهري كبير بين المصارف، فأصبح المجال الشخصي في التعامل الميدان الفسيح لإعطاء مزايا أفضل تتيح جذب مزيد من العملاء الجدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين (داسي، 2007: 143-144).

- الشروط اللازم توافرها لتطبيق إستراتيجية التمييز: من أهم هذه الشروط:

- تقدير المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه على غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الإستراتيجية (مرسي، المدير الإستراتيجي، 2006: 183).

- كيف تتحقق إستراتيجية التمييز:

- يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية بتحقيق عدد من الأنشطة والتي تتضمن:
- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة للسوق.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير الموجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، موثوقية المنتج، وشكله الخارجي.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أية عيوب تصنيع أو أقل قدر ممكن منها، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، الصيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- تطوير نظام تسليم في أقصر وقت مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، معلومات أكثر للمستهلك حول كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط إنتمائية أفضل، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات (مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، 2006: 256، 257).

4-2-3- إستراتيجية التركيز (Focus Strategy):

لم تعد الإستراتيجيات العامة قادرة على الاستجابة لظروف المنافسة الجديدة وخصوصيات طلبات العملاء ولا سيما في أسواق تتسم بالتجزئة والاختلافات في حاجات العملاء، فضلا عن تزايد قدرة المؤسسات المالية والبنوك في تحقيق الميزة التنافسية في التعامل مع شرائح معينة من العملاء، مما يحتم على البنوك صياغة إستراتيجية تركز على تقديم تشكيلة معينة من الخدمات، أو التخصص بالعمل في المناطق الجغرافية التي تستطيع خدمتها بكفاءة وبكلف منخفضة، إذ يصعب على جميع البنوك أداء كافة العمليات وتقديم مجموعة متكاملة من الخدمات بكفاءة، بل إن هناك من يؤكد أن البنوك الأكثر نجاحا في

المستقبل هي التي تستطيع التركيز على بعض العمليات التي تستطيع أداءها بكفاءة بحجة أن ذلك يساعد على تخفيض التكاليف غير المباشرة وإن كان هذا صحيحا بالنسبة للبنوك الصغيرة والجديدة التي لا تستطيع الاستفادة من وفورات الحجم الكبير. وتستند هذه الإستراتيجية على تقسيم البنوك لأسواقها وعملائها وفق أسس معينة (ديمغرافي، جغرافي، استخدام الخدمة) ثم تكييف خدمات ملائمة لحاجات السوق المستهدف.

كما أن انتهاج إستراتيجية التركيز تمكن البنك من تحقيق النجاح المطلوب، فقد تمكنت البنوك البريطانية المتخصصة في التعامل مع النساء من رفع الطلب على ودائعها بسبب إحساس العملاء بأن لها بنكا مستقلا يمكن أن يحتفظ فيه بحساباته وإجراء كافة العمليات من خلاله، وأن أكثر أنواع البنوك شيوعا في استخدام إستراتيجية التركيز هي البنوك الخاصة والتي تركز عملياتها وخدماتها لخدمة العائلات الثرية (داسي، 2007: 142).

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع.
- أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معا (Rowe et al, 1994: 266).
- الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية:

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس لبورتر بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها (مرسي، المدير الإستراتيجي، 2006: 186).

- كيف تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز: تتحقق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز باستخدام إحدى الطريقتين:

• النجاح في تحقيق ريادة التكلفة.

• التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة في ظل إستراتيجية ريادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع (مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، 2006:259)

ويظهر الشكل (4-1) ملخصا عاما للاختيارات التي تناسب كل إستراتيجية من إستراتيجيات التنافس العامة:

شكل (4-1) أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس

الإستراتيجيات

قيادة التكلفة			التمييز		التركيز
الاختيارات	تمييز المنتج	منخفض أساسا من خلال السعر	مرتفع من خلال تقديم منتج فريد	منخفض/مرتفع من خلال السعر/أو تقديم منتج فريد	
	قطاعات سوقية	منخفضة (السوق ككل)	مرتفعة (عدة قطاعات سوقية)	منخفضة (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)	
	جوانب التمييز والتفرد	التصنيع وإدارة الموارد	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	

المصدر: مرسي، المدير الإستراتيجي، 2006:189

4-3 - الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

تعتبر الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي أدنى مستويات الإستراتيجية، وهي توضع على مستوى مجالات وظيفية في المنظمة كالإنتاج والموارد البشرية والتسويق والمالية. تساهم هذه الإستراتيجيات في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية وإعطائها ميزة تنافسية، ومن أبرز الخيارات التي تضمها:

4-3-1 - إستراتيجيات التمويل (Financing Strategies): تهتم هذه الإستراتيجية بعملية

وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار، وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة... إلخ، وهي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات كما يحدد أفكارا أساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال مجموعة من السياسات العامة (بلوط، 2011: 110، 111).

4-3-2 - إستراتيجيات الإنتاج/العمليات (Operations Strategies): تمثل إستراتيجية

العمليات عملية معقدة تتطلب تحديد البدائل التي تتناسب مع البيئة وتحدث التجانس بين العناصر الداخلية لنظام العمليات، وهذه تتطلب تناول إستراتيجية العمليات من زاويتين متكاملتين، تهتم الأولى بالتركيز على عدد من البدائل الإستراتيجية التي سيتم اختيار أحدها ليتلاءم مع توجهات المنظمة الرئيسية، وتؤكد الثانية على مواءمة العمليات مع بيئة المنظمة ببعديها الداخلي والخارجي، إذا إن الأولى تركز على تحديد البدائل وتعريفها ووصفها، في حين تشدد الثانية على تطوير العلاقة بين المتغيرات الهيكلية الأربعة في المنظمة (الأفراد، المهام، التصميم والتكنولوجيا) (التميمي، النجار، 2008: 48).

4-3-3 - إستراتيجيات الموارد البشرية (Human Resources Strategies): وهي

ترتبط بالتخطيط والاستقطاب والتدريب، والربط بين المسار الوظيفي وإستراتيجيات المنظمة، الربط بين تقييم الأداء والأجور والمزايا العينية والنقدية والإستراتيجية (المقدسي، 2008: 111).

4-3-4 - إستراتيجيات التسويق (Marketing Strategies): بعد تحديد الخيارات

الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وميادين النشاط، ننقل إلى مستوى أقسام السوق حيث يتم التركيز على تقسيم ميادين النشاط الإستراتيجية إلى مجموعات أقسام السوق باستخدام معايير التسويق الخاصة بالمشتريين حسب السن، الجنس، عادات الشراء، نمط الحياة، الدوافع الشخصية، بعد ذلك تتم صياغة الإستراتيجيات التسويقية التي تتضمن بالأساس المكونات الأربعة للمزيج التسويقي (مداح عرابي، 2015: 286).

4-3-5 - إستراتيجيات نظم المعلومات (Information Systems Strategies): تتجه

منظمات الأعمال إلى إستراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات. الأعمال، وقد أصبح هذا النوع من الإستراتيجيات ملائماً لتحقيق التفوق التنافسي بتعدد المستويات الإدارية في منظمات الأعمال واختلاف وحدات أعمالها يتطلب امتلاك المنظمات العديد من أنظمة المعلومات ذات العلاقة بكل مستوى إداري وكل وحدة تنظيمية عاملة بها (بني حمدان، إدريس، 2007: 243، 244).

- كيفية اختيار الإستراتيجية المناسبة:

قبل البدء في تحديد أو اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، يجب مراعاة النقاط التالية:

- مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف، وذلك من خلال استخدام نقاط القوة في استغلال الفرص المتاحة أو مواجهة التهديدات المحتملة أو تقليل سلبياتها، وعلاج جوانب القصور وتحويلها إلى نقاط قوة ما أمكن ذلك.

ومن الأساليب المعروفة في هذا الصدد ما يسمى بالأسلوب المصفوفي في الربط بين التهديدات والفرص مع نقاط القوة والضعف من خلال العصف الذهني أو التفكير الجماعي لبعض الأفراد من ذوي التفكير الإستراتيجي حول البدائل الإستراتيجية الممكنة لتحقيق التوافق بين الإستراتيجية المناسبة ونتائج تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية للمنظمة، وتأخذ المصفوفة الجدول (3-1):

جدول (3-1): الأسلوب المصفوفي لاختيار الإستراتيجيات

نقاط الضعف (حدد من 5 إلى 20 نقطة ضعف)	نقاط القوة (حدد من 5 إلى 20 نقطة قوة)	المتغيرات الداخلية المتغيرات الخارجية
		الفرص (حدد من 5 إلى 20 فرصة متاحة للمنظمة)
ما هي الإستراتيجيات المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة بالتغلب على جوانب القصور؟	ما هي الإستراتيجيات المناسبة لاستخدام جوانب القوة في استغلال الفرص المتاحة؟	
ما هي الإستراتيجيات المناسبة لتقليل سلبيات جوانب القصور والتهديدات المحتملة؟	ما هي الإستراتيجيات المناسبة لاستخدام جوانب القوة في تجنب التهديدات المحتملة أو تقليل سلبياتها؟	التهديدات (حدد من 5 إلى 20 تهديد يواجهها المنظمة)

المصدر: قابيل، 2008: 49

- تقييم الإستراتيجية الحالية، وذلك من خلال التفكير المتعمق وتوفير المعلومات الكافية والصحيحة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات كتوافقها مع رسالة المنظمة والغرض من وجودها ومع الأفكار والقيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة لدى القيادات العليا والإشرافية بالمنظمة. وهل هناك تعارض بين الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الفرعية على مستوى القطاعات أو الإدارات أو الأقسام... إلخ
- التعرف على العوامل الحاكمة في اختيار البديل الإستراتيجي، عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتعددة يجب التعرف على المتغيرات والمعايير التي تؤثر في المفاضلة بين البدائل المتاحة، ومن أهم المتغيرات والعوامل الحاكمة: أنماط الإدارة واتجاهاتها نحو المخاطرة، الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ضغوط الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة، طبيعة الموارد المتاحة للمنظمة، الوقت متاح للاختيار والتوقيت المتوقع للنتائج، منهج اتخاذ القرار والتعامل مع المتغيرات البيئية.
- تجنب اختيار بعض الإستراتيجيات: هناك بعض الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها على مختلف المستويات، ولكنها إستراتيجيات يفضل تجنبها، وقد يقع في اختيارها بعض المديرين لضعف التحليل الذي يتم للأوضاع الحالية للمنظمة أو نتيجة نقص مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية (قابيل، 2008: 49-54).

5- السياسات: تعتبر السياسات خطة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة العاملين في الأجزاء المختلفة بالمنظمة لأداء وتنفيذ عمل واحد. إنها تمثل نوعاً من الرقابة غير المباشرة على أعمال وتصرفات العاملين دون تدخل مباشر من المستوى الإداري الأعلى، فهي تقلل من الجهد الذي يجب على المستويات الإدارية العليا أن تبذله بصفة مستمرة في إرشاد وتوجيه القائمين بالتنفيذ من وقت لآخر. ومن أمثلة السياسات في ما يخص الجودة أن العمل دائماً على حق، لذا تعمل المنظمة على صياغة السياسات العامة لها بعد صياغة الأهداف الإستراتيجية والسنوية ومراعاة أهمية وأولوية كل منها للمنظمة والتوقيت المناسب للبدء بتنفيذه. (Thompson & Strickland, 1998: 355).

تنشأ السياسة عن مصادر عدة، فبعض المنظمات تعتمد سياسة عمل تقليدية ومعروفة سابقاً، وقد يكون مصدرها رأياً فردياً يفرض على المنظمة اعتباطاً، وهذه الحالة تسمى سياسة قصرية وتوجد مثل هذه السياسة في المنظمات ذات التوجيه المركزي في عملها الإداري، كما قد تنشأ من قبل مجالس إدارة المنظمات، وهذا النوع من السياسات ينسجم مع أهداف المنظمة والحالة العامة السائدة في البيئة الخارجية (الصيرفي، 2008: 152-154).

رابعاً: مرحلة تنفيذ (تطبيق) الإستراتيجية.

إذا اعتبرنا أن عملية صياغة الإستراتيجية هي مهمة ديناميكية صعبة، فإن تنفيذها الناجح يمثل تحدٍّ أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات هو الذي يكمل الجهد المبذول سابقاً، وبالتالي فإن أثر إخفاق الإدارة في القيام بهذه العملية بالذات لا يقتصر عليها فقط، وإنما يمتد ليشمل الإدارة الإستراتيجية ككل، فمهما كانت الإدارة ناجحة في القيام بالخطوات السابقة، فإن فشلها في ترجمتها إلى خطوات تنفيذية صحيحة يجعلها دون معنى.

أ- مكونات مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: تتكون مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من ثلاثة مكونات رئيسية

هي البرامج، الموازنات والإجراءات.

1- البرامج (Programs):

كمرحلة لاحقة لا بد من تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى برامج تنفيذية قابلة للتطبيق العملي ذات مقاييس كمية ونوعية واضحة ومحددة، حيث يتم إنشاء البرامج التنفيذية التي من خلالها سيتم تطبيق الخطط الإستراتيجية الموضوعية، بالإضافة إلى إنشاء الموازنات المالية المتعلقة بأنشطة المنظمة للفترة القادمة، هذه البرامج والموازنات على درجة عالية من الأهمية لكونها تمثل دليلاً يسترشد به العاملون في هذه المنظمات بالإضافة إلى كونها مقياساً يمكن استخدامه لتحديد ما تم إنجازه من هذه الخطط الإستراتيجية (الخطيب، 2003: 29).

يعرف البرنامج على أنه مجموعة من الأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتنفيذ خطة فردية الاستخدام أو لا يتوقع تكرارها إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة. ويحتوي البرنامج على عدد من المشروعات تكون أقل حجماً ونطاقاً من البرنامج (قابيل، 2008: 08).

2- الموازنات (Budgets):

تعتبر الموازنات من أهم أدوات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ولذلك فإنها تستخدم في كافة منظمات الأعمال الإنتاجية منها أم الخدمة وسواء تلك التي تستهدف الربح أو التي لا تهدف إلى الربح. تعرف الموازنة بأنها "كشف بالمقبوضات أو النفقات المخططة من مصدر محدد، أو لغرض محدد على مدى فترة زمنية معينة". كما عرفت بأنها "تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية (أبو حشيش، 2005: 396).

3- الإجراءات (Procedures):

بعد الموافقة على البرامج والموازنات، ينبغي وضع الإجراءات التشغيلية المعيارية (Standard Operating Procedures)، والتي تفصل في العادة مختلف الأنشطة التي يتوجب القيام بها لإنجاز برامج المنظمة. الإجراءات التشغيلية هي الوسيلة الأساسية التي تتجزأ بواسطتها المنظمة الكثير من

أعمالها. بعد تحديد الإجراءات، ينبغي تحديثها لتعكس أية تغييرات في التكنولوجيا بالإضافة إلى التغييرات في الإستراتيجية (Weehlen & Hunger, 2012: 276).

ب- مداخل تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

تتأثر عملية تنفيذ الإستراتيجية بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل إدارة المنظمة في عمليات التنفيذ، فبعد تقييم الجهود وحشد الموارد لتنفيذ الإستراتيجية عادة ما تختار إدارة المنظمة مدخلا ملائما للتنفيذ قائما على تقييم مستوى التغيير المطلوب والهيكل المعتمد وطبيعة الثقافة، ويمكن تقسيم هذه المداخل إلى خمسة أقسام هي كالآتي:

1- مدخل إعطاء الأوامر (Commander Approach):

حيث يبذل المديرون جهودا كبيرة في عمليات التحليل وصياغة الإستراتيجية، ثم يطلبون من العاملين تنفيذها، ومن عيوبها وجود هوة بين عمليات التفكير والتنفيذ مما يثير مشاكل في هذا الأخير.

2- مدخل التغيير التنظيمي (Organizational Change Approach):

تركز الإدارة في إطار هذا المنهج على استخدام آليات وأساليب سلوكية سهلة التنفيذ للوصول إلى الهدف، وعادة ما تلجأ إلى إجراء تغييرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المنظمة. يتطلب هذا المدخل بذل جهود كبيرة من المدراء نظرا لأنه يسعى إلى ترتيب العديد من المتغيرات وجعلها أكثر مرونة.

3- المدخل التعاوني (Collaborative Approach):

تسند إلى فريق التخطيط عملية صياغة الإستراتيجيات وإيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ، بينما تلعب الإدارة دور المنسق من خلال فهم آليات عمل المجموعة ومناقشة أفكارها.

4- المدخل الثقافي (Cultural Approach):

وهو توسيع للمدخل التعاوني، حيث يدمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ. ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية في إطار هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعة تؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة، وذلك من خلال بناء نظام قيم مشترك في المنظمة.

5- مدخل النمو والتوسع (Crescive Approach):

ترى الإدارة حسب هذا المدخل أن واجبها لا ينحصر في التركيز على أداء المهام ولكن تشجيع العاملين على تطوير وتحدي وتنفيذ روح الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية، وعادة ما تطور الإستراتيجية من المنفذين لها في المستويات الدنيا والمشرفين صعودا إلى المستويات الأعلى لتأتي الإستراتيجية وكأنها حاصل جمع أفكار ورؤى الجميع. وبما أن الإستراتيجيات تطور من قبل العاملين والمدراء بتعاون تام، فإن عمليات تنفيذها تكون أكثر نجاحا (بني حمدان، إدريس، 2007: 307-309).

ج- مستلزمات تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

تتمثل مستلزمات التنفيذ التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغيير الإستراتيجي في حجم ومدى التغيير المطلوب إنجازه في التنظيم من أجل تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفأة وفعالة. إضافة إلى ذلك فقد تتطلب بعض الإستراتيجيات تغييرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها، في حين تفرض إستراتيجيات أخرى ضرورة إجراء تغييرات جذرية على التنظيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة. من هنا يمكن أن تضم هذه المستلزمات ما يلي:

- هيكل تنظيمي لتطبيق الإستراتيجية.
 - أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية.
 - أساليب إدارية كفأة لتطبيق الإستراتيجية.
 - ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.
- في ضوء هذه العناصر يتم اختيار المدخل المناسب لتطبيق الإستراتيجية ووضع المعايير الموضوعية الخاصة بعملية السيطرة والتقييم (ياسين، 2010 : 161).

د- تحديات تطبيق الخطط الإستراتيجية:

- تواجه المنظمات العديد من التحديات والمعوقات عندما تطبق أنظمة ومناهج العمل الجديدة، وهذا يسري على تطبيق الخطط الإستراتيجية، وقد حدد المطيري وزايد عددا من المعوقات منها:
- استغراق عملية التطبيق وقتا أكثر مما هو مخصص لها.
 - ظهور مشاكل رئيسية غير متوقعة.
 - تنسيق أنشطة التنفيذ لا يتم بصورة كافية وفعالة.
 - التنافس بين الأنشطة يصرف النظر عن تطبيق القرارات.
 - قدرات الموظفين المعنيين لا تكون كافية.
 - عدم كفاية التدريب والتعليمات المقدمة للموظفين في المستويات الأدنى.
 - ضعف وغموض الإستراتيجية.
 - عدم كفاية التعريف بمهام وأنشطة التطبيق الرئيسية.
 - غياب أنظمة المعلومات التي تستخدم لمتابعة عملية التنفيذ.
 - عوامل سياسية متعلقة بتفويض السلطة.
 - عدم توافق الثقافة التنظيمية وعدم القدرة على إدارة التغيير.
 - عدم تطوير نظام للحوافز من قبل إدارة شؤون الموظفين، وعدم ربط الأهداف والحوافز بالخطة الإستراتيجية (المطيري، زايد، 2012: 626-629).

مما سبق يمكن أن نستنتج أن نجاح عملية التنفيذ يتوقف إلى حد بعيد على نجاح العملية التي تسبقها أي عملية الصياغة، وفي هذا السياق يمكن تلخيص العلاقة بينهما في المصفوفة التي يوضحها الشكل (1-5):

شكل (1-5): مصفوفة صياغة وتطبيق الإستراتيجية

		تطبيق الإستراتيجية	
		جيد	ضعيف
صياغة الإستراتيجية	جيد	النجاح Success	لعبة الحظ المغامرة Roulette
	ضعيف	الإشكالية Trouble	الفشل Failure

المصدر: ياسين، 2010، ص. 159

خامسا: عمليات رقابة وتقييم الإستراتيجية.

يعتمد النجاح في تحقيق أي خطة (إستراتيجية أو تشغيلية) أو أي مشروع على معرفة مدى تقدم المنظمة خلال عملية التنفيذ. تبين لنا الخطة إلى أين نذهب، وكيفية الوصول إلى هناك، حتى أنها قد تبين لنا سبب قيامنا بهذه الرحلة الإستراتيجية، إلا أنها لا تقوم بالرحلة بدلا منك، وإذا ابتعدت عن مسارك فإنها لا تخبرك أين أنت أو ما الذي يجب عليك فعله (Dettmer, 2003: 14).

الرقابة هي العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة. أولا، يختار المديرون الإستراتيجية والهيكل التنظيمي اللذين يأملون من خلالهما استخدام موارد المنظمة بصورة أكثر فاعلية بغرض خلق القيمة لعملائها. ثانيا، يستحدث المديرون الإستراتيجيون أنظمة الرقابة لتقييم مدى فاعلية الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وإمكانية تحسينهما وكذلك كيفية إدخال تغييرات عليهما إذا لم يكونا عند حسن الظن من ناحية الأداء.

لا تقتصر الرقابة على مراقبة كيفية إنجاز المنظمة وأعضائها للأهداف الحالية، أو كيفية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة. وإنما تهدف أيضا للتحفيز المستمر للموظفين والتركيز على المشكلات الهامة التي تواجه المنظمة الآن وفي المستقبل، والعمل على إيجاد حلول تساعد المنظمة على الأداء الأفضل على مدار الوقت (هل، جونز، 2000: 628، 629).

إن معظم الفرق الإدارية ذكية بما يكفي لتعرف أنها بحاجة لتقييم موقعها مقارنة بما كانت تخطط لبلوغه. يمكن للانحرافات عن الخطة أن تقيم بشكل فردي، ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لإرجاع

المنظمة إلى مسارها الصحيح عند اقتضاء الأمر. يحدث هذا عادة من خلال عملية مراجعة رسمية للإجابة عن التساؤل: "كيف حالنا مقارنة بالخطة الموضوعة؟" (Dettmer, 2003: 14).

هناك ثلاثة معايير متفق عليها لتقييم الخطط الإستراتيجية وهي مدى القبول أو الاستحسان (acceptability or desirability)، مدى الجدوى (feasibility)، مدى الملاءمة (suitability or fit).

- **مدى القبول:** يضم هذا المعيار على الأقل ثلاثة معان، أي الذي يجب أن تقبل على أساسه الإستراتيجيات الناجحة:

- 1- يجب أن يكون الأداء من الناحية المالية مقبولا عند المالكين والمقرضين.
- 2- يجب أن تكون نتائج الإستراتيجيات مقبولة عند المجموعات الأقوى داخل المنظمة من ناحية توقعاتهم وأثرها على مراكز قوتهم ومعتقداتهم الثقافية.
- 3- يجب أن تكون آثار الإستراتيجيات مقبولة عند المجموعات القوية خارج المنظمة (Stacey, 2007: 54).

- **مدى الجدوى:** حتى تكون الخطة مجدية ينبغي أن لا تكون هناك عوائق لا يمكن تجاوزها لتنفيذها، وقد تتمثل هذه العوائق خاصة في الموارد المالية والبشرية.

- **مدى الملاءمة:** الحاجز الأخير الذي يجب على المديرين تجاوزه لاختيار الخطة الإستراتيجية المناسبة هو إثبات أن هذه الأخيرة لديها منطق إستراتيجي، والذي يعني أن التسلسل المقترح للإجراءات مرتبط دوما بأهداف المنظمة من جهة ويتناسب مع قدرة المنظمة (بما في ذلك هيكلها، نظم رقابتها وثقافتها) فيما يتعلق ببيئتها من جهة أخرى. الفكرة هي أن كل مكونات الإستراتيجية يجب أن تتناسب معا وتنسجم بطريقة محددة سلفا. لبلوغ ذلك ينبغي استخدام التقنيات التحليلية لتحديد المنطق الإستراتيجي لسلسلة الإجراءات، قد تشمل هذه التقنيات تحليل "SWOT"، تحليل هيكل الصناعة وسلسلة القيمة، دورة حياة المنتج، منحنيات الخبرة، محفظة المنتجات (Stacey, 2011: 75-77).

تتضمن عملية تقييم الخطة الإستراتيجية من الناحية العملية عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، فتقييم الإستراتيجية يتضمن مجالا أو أكثر من مجالات التميز التالية:

- تقييم الأداء المالي للمنظمة.
- تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح.
- تقييم الأداء التسويقي للمنظمة.
- تقييم الإنتاجية.
- تقييم المسؤولية الإجتماعية للمنظمة (زايد، 2003 : 54).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي:

- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة فعالة في يد إدارة المنظمة، وذلك من خلال معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، واكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، كما أنه يعكس الأهداف الجوهرية للإدارة والأطراف المتعاملة معها على المدى البعيد.

- تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من مجموعة مترابطة ومتداخلة من المراحل يمكن تلخيصها في ما قبل التخطيط، التحليل البيئي، وضع الخطة الإستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، الرقابة على الخطة الإستراتيجية وتقييمها.

- تتكون مرحلة ما قبل التخطيط من خطوتين هما الإعداد للتخطيط، وتحليل الأطراف أصحاب المصالح.

- ينطوي التحليل البيئي على شقين هما تحليل البيئة الداخلية والذي يحدد لنا نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الداخلية الذي يتيح لنا استكشاف الفرص والتهديدات البيئية.

- ينقسم الخيار الإستراتيجي إلى مستويات وهي الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية حول التفكير
الإستراتيجي

تمهيد:

يعد التفكير الإستراتيجي معياراً مهماً للتمييز بين المنظمات الرائدة وغير الرائدة، وقد أصبح هذا المعيار ملازماً للانتقال إلى حالة التميز في الأداء ومستلزماً للتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية. ويعد التفكير الإستراتيجي بمثابة الأساسات التي يبنى عليها التوجه الإستراتيجي للمنظمة وتعود حركتها إلى الوضع المرغوب. ومن هذا المنطلق، فإن التميز في أنماط التفكير الإستراتيجي التي ينطلق منها الإستراتيجيون قد يمثل بحد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة ومكسباً تتفوق به على المنافسين. في هذا السياق، فإن الإدارة الإستراتيجية تركز على مقومات أساسية في مقدمتها القدرة على التوصيف الدقيق والشامل والمستمر لواقع المنظمة والتعرف السليم على حقيقة ظروفها داخلياً ولخصائص البيئة الخارجية، ومثل هذه القدرة تتطلب الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي، وتطبيق مدخل النظم بكافة عناصره، بالإضافة إلى استخدام بعض الأدوات المساعدة على الاستشراف كالتنبؤ وأسلوب السيناريوهات، كل هذه المتطلبات تمثل تحديات حقيقية أمام المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من تنمية مواردها واستثمارها بالشكل الذي يحقق أهدافها.

وبغرض التعرف على منهج التفكير الإستراتيجي وإرساء خلفية واضحة لمن يريد تطبيقه يتناول الفصل الحالي تحليلاً شمولياً للتفكير الإستراتيجي ومزاياه ومعالمه بالإضافة إلى توضيح العلاقة التكاملية بينه وبين التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتفكير الإستراتيجي.

بداية وقبل الخوض في مفهوم التفكير الإستراتيجي تجدر الإشارة إلى أن العقل يقوم بثلاثة وظائف هي: التفكير، والشعور والرغبة. وحيثما وجدت إحدى هذه الوظائف، فإن الوظائفيتين الثانيةين تكونان حاضرتين أيضا. كما أن هذه الوظائف الثلاث تؤثر وتتأثر ببعضها البعض باستمرار. لكن لو قارنا هذه الوظائف فإننا نجد أنه من الصعب علينا تغيير رغباتنا ومشاعرنا بشكل مباشر، بينما يمكننا أن فعل ذلك مع التفكير. فمن غير المنطقي أن يأمرك شخص ما بأن تشعر بما لا تشعر به، أو أن ترغب في شيء لا ترغب فيه، فلا يمكننا استبدال المشاعر بمشاعر أخرى أو الرغبات برغبات أخرى. في المقابل يمكن لشخص ما أن يقترح علينا اعتماد طريقة تفكير جديدة، كما يمكننا لعب أدوار بأفكار جديدة، في حين لا يمكن القيام بذلك مع المشاعر والرغبات، فمن الممكن التفكير في وجهة نظر قد لا نتفق معها. يمكننا تغيير تفكيرنا من خلال إعادة النظر في تفكيرنا، وحينما يتغير تفكيرنا، فإن مشاعرنا ورغباتنا ستتحول وفقا له.

يقوم التفكير ذو الجودة العالية دائما وبشكل روتيني بتقييم ذاتي ومن ثم يقوم بتحسين عن طريق استبدال التفكير منخفض الجودة بتفكير عالي الجودة. وكوننا أشخاصا عقلانيين متحمسين بشدة لتحسين تفكيرنا، فإننا لا نفكر فقط، وإنما نفكر في تفكيرنا من وجهة نظر نقدي، أي أننا نسعى باستمرار للتفكير بطرق واضحة، دقيقة، مناسبة، منطقية، واسعة، معقدة، معبرة، ويمكن الدفاع عنها. كما أننا نتعلم كيف نتحقق من تفكيرنا باستخدام هذه المعايير (Paul & Elder, 2002: 346).

وتجدر الإشارة إلى أن التفكير يرتبط بعدة عناصر، هي:

- 1- الإدراك -التصور: فالإدراك أو التصور هو عملية نفسية قوامها الأشياء الخارجية وصفاتها وعلاقاتها بما له صلة مباشرة بالعمليات الحسية.
- 2- الذاكرة - التذكر: الذاكرة هي حفظ الفرد ما كان قد تعلمه في السابق ويدل عليه التذكر اللاحق والعرفان أو الحفظ بشيء من الاقتصاد، وهي أيضا الخبرة المحفوظة والمتذكرة.
- 3- الخيال - التخيل: ينظر إلى الخيال بأنه عملية تنظيم جديدة بمجموعة من الخبرات الماضية بحيث تتجمع متسلسلة ومتعكسة بينها الكثير من العلاقات المختلفة التي تؤلف صورا جديدة لم

تكن موجودة من قبل، أما *التخيل* فهو إعادة تنظيم المعلومات الناتجة عن الخبرات الماضية ومن ثم تكون خبرة عقلية حاضرة والتخيل يكون إما تقليدياً أو مبدعاً (جمعة، 2001: 8، 9).

لا يوجد اتفاق بين العلماء حول التعريف العام للتفكير، هل هو عملية سلوكية خارجية، أم أنه عملية معرفية داخلية، فالسلوكيون يقولون بأنه يجب أن يتم التعامل مع سلوك الفرد الملحوظ بشكل تجريبي كأساس لمعلوماته، إذ إن العمليات الداخلية لا يمكن ملاحظتها مباشرة، وبالتالي فالسلوكيون يعدون مشهد التفكير عملية داخلية لا علاقة لها بالسلوك، أما المعرفيون فيقولون بأن السلوك هو مجرد نتيجة للتفكير، لذلك يجب أن نركز على الميكنيزمات التي تكوّن السلوك.

ومن التعريفات التي يمكن أن نردها للتفكير هو أنه "العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة لحل مشكلة معينة، إذ تشمل هذه العملية إدراك علاقات جديدة بين الموضوعات أو عناصر الموقف المراد حله، مثل إدراك العلاقة بين المقدمات والنتائج، وإدراك العلاقة بين السبب والنتيجة، وبين الخاص والعام وبين شيء معلوم وآخر مجهول (خليف، 2010: 15).

ويعرف أيضاً بأنه "أداة لإنتاج الأفكار التي تنطوي عليها مجموعة مبادئ ومفاهيم وآليات تنتظم وتترسخ في الذهن لتشكل فيما بعد "العقل" الذي يفكر به، أي الجهاز الذي يفهم ويؤوّل ويحكم ويعترض، والتفكير في مضمون النبوي كذلك يمثل مجموعة من التصورات والآراء والنظريات" (يوسف، الهيتي، 2010: 57).

إن السبب الأساسي لتبني التفكير الإستراتيجي هو التغيرات الهائلة التي يشهدها العالم، وكما أن العالم يتغير، فإن قواعد النجاح تتغير أيضاً. ففي ظل التكنولوجيا الجديدة، والتغير في القيم الاجتماعية، والتحولات الديموغرافية، والبيئات السياسية الشرسة، والأنظمة المعقدة، والظروف الاقتصادية المضطربة والمنافسة الحادة، يحتاج المديرون الإستراتيجيون إلى نوع معين من العمليات الفكرية للنظر في هذا التغير حتى تظل منظماتهم قائمة، وطرق مختلفة للنظر في تجديد نفسها، وتتمثل هذه العملية الفكرية في التفكير الإستراتيجي (Swayne et al, 2006: 20).

ولعل فوائد التفكير الإستراتيجي تتجسد في أنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها (الخفاجي، 2008: 219، 220).

المطلب الأول: تعريف التفكير الإستراتيجي وعناصره.

أولاً: تعريف التفكير الإستراتيجي.

يستخدم مصطلح التفكير الإستراتيجي بطرق عدة بشكل يجعل من الصعب تحديد ما يعنيه الناس عند استخدامه. في الواقع فإن معظم الناس ربما لا يعرفون بالضبط ما يعنيه هذا المصطلح، فقد يقصدون به "التفكير في الإستراتيجية" أو قد يقصدون به "الإدارة الإستراتيجية" أو "التخطيط الإستراتيجي". ووفقاً لهنري منتزبرغ فإن التفكير الإستراتيجي هو عملية تحليلية تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تم وضعها، وينتج عنها وضع خطة. من ناحية أخرى فإن التفكير الإستراتيجي ينطوي على الحدس والإبداع، فهو طريقة لتجميع مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية لوضع منظور متكامل لإدارة المنظمة. ووفقاً لمنتزبرغ دائماً، فإن التخطيط الإستراتيجي غير مرّن لدرجة أنه يميل إلى إلغاء عمليات التفكير الإبداعية (Enz, 2010: 22).

يرى بعض المفكرين أن التفكير الإستراتيجي هو مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، باعتباره المرحلة التي تسبق مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة، حيث تقوم الإدارة العليا بالإضافة للفريق الإستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية، وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الإستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الإستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال (سمردي، 2000: 50).

يمكننا أن نلاحظ بوضوح مما سبق أن هؤلاء المتخصصين قد حصروا التفكير الإستراتيجي في عمليات محددة هي إعداد الرؤية والرسالة (أو حتى مرحلة التحضير للتخطيط الإستراتيجي)، اللتان رغم أهميتهما فإنهما لا تتساويان بأي شكل من الأشكال مع التفكير الإستراتيجي الذي يعتبر حالة ذهنية ومستوى من التفكير أعمق من مجرد تحديد سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها، فهو يتطلب مهارات فكرية وأساليب إدارية خاصة للوصول إليه، فقد ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الإستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينيات من القرن الماضي. وتزامن هذا الانتشار مع صدور كتاب البروفسور آنسوف تحت عنوان إستراتيجية المنظمة سنة 1965. ومنذ ذلك الحين

خضع مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. وبدأ البحث إثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجيهات الإستراتيجية في المنظمة.

وجاء الأسلوب البديل في مقالة هنري منتزبرغ الشهيرة "أفول وبزوغ التخطيط الإستراتيجي" المنشورة سنة 1994، وكان هذا الأسلوب هو التفكير الإستراتيجي، إذ أطره في هذه المقالة بإطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى (الدوري، صالح، 2011: 5).

يمكن تصنيف التعاريف التي قدمت للتفكير الإستراتيجي إلى صنفين رئيسيين هما تعريفه على أنه عملية فكرية، وتعريفه على أنه أسلوب أو طريقة تفكير

طرحت الأدبيات المعاصرة العديد من المفاهيم للتفكير الإستراتيجي، فالقادة على غرار الرياضيين الكبار، يتوجب عليهم أن يلعبوا المباراة ويراقبوها بأكملها في وقت واحد. وبالتالي، يجب أن يكون المديرون الإستراتيجيون قادرين على الحفاظ على منظورهم ورؤية الصورة الكاملة، وأن لا يضيعوا في الأعمال. إن التفكير الإستراتيجي هو "عملية فكرية فردية، وهو حالة ذهنية أو طريقة تحليل فكري تتطلب من الأفراد أن يضعوا أنفسهم مكان القادة ويروا "الصورة الكاملة" (Swayne et al, 2006: 19).

وقد عرفه منتزبرغ "Mintzberg" بأنه: عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه استنادا إلى منظور شمولي متكامل" (Mintzberg, 1994: 110).

كما عرف التفكير الإستراتيجي بأنه "ذلك النوع من التفكير الذي يحدث داخل رأس المدير التنفيذي وأعضاء فريق الإدارة الذين يحاولون تحويل هذه الرؤية إلى مميزات يريدون أن تبدو عليها المنظمة في مرحلة ما في المستقبل" (Robert & Racine, 2001: 49).

ينظر إلى التفكير الإستراتيجي على أنه "عملية عقلية تحليلية تصورية، تعمل على تحليل العناصر المترابطة والمتباعدة، والمزج بين المتوافق منها لتخرج برؤى وتصورات لأساليب ومداخل فيها جدة وحدثا، والتي من شأنها أن تقود إلى نتائج مستقبلية مرغوب فيها" (الحوري، 2010: 347).

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

ويشير التفكير الإستراتيجي إلى "العمليات الإدراكية اللازمة لجمع المعلومات والأفكار التي تشكل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتفسيرها وتوليدها وتقييمها، فهو إحدى العمليات الثلاث التي تقود إلى التعلم الإستراتيجي في المنظمات (جنباً إلى جنب مع الحركة الإستراتيجية والتأثير الإستراتيجي)، مما يعني أن التفكير الإستراتيجي ينطوي على بعد جماعي فضلاً عن البعد الفردي" (Hughes & Beatty, 2005: 44).

يمكن تعريف التفكير الإستراتيجي بأنه "العملية الإبداعية والدعوية لاستخراج الخيارات الإجرائية التي تقدم أقصى فائدة ممكنة للوصول إلى خطة فذة وقابلة للتنفيذ" (Grundy & Brown, 2002: 4).

التفكير الإستراتيجي هو "العملية التي تمكن قادة المنظمة من تجاوز العمليات والأزمات اليومية للحصول على وجهات نظر مختلفة... وينبغي أن تكون وجهات النظر هذه مستقبلية وتاريخية التوجه في نفس الوقت. كما يجب على المفكرين الإستراتيجيين امتلاك مهارات النظر إلى الأمام بينما يعرفون أين هي منظماتهم الآن، بحيث يمكنهم من اتخاذ مخاطر حكيمة مع تجنب تكرار أخطاء الماضي" (Davies, 2006: 16).

التفكير الإستراتيجي هو "أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة يتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والإبتكار الإستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي، 2008: 219).

التفكير الإستراتيجي هو "الطريقة التي يفكر بها الأفراد في المنظمة حول مستقبلهم ومستقبل شركائهم وبيرونها وقيمونها وبيئونها. إنه أكثر من مجرد الاستجابة للمشاكل، والفرص، والحقائق الجديدة اليومية فضلاً عن تلك طويلة المدى، بل هو بالإضافة إلى كل ذلك تكوين الغد. فهو ليس تفاعلياً وإنما استباقي، فهو يركز على كيفية بناء مستقبل أفضل بأن يكون استباقياً وأن يضيف قيمة للمجتمع" (Kaufman et al, 2003: 40, 41).

ثانياً: عناصر التفكير الإستراتيجي.

- أ- يرى "Grundy" و"Brown" أن التفكير الإستراتيجي يضم عدداً من العناصر الرئيسية هي:
- الإبداع: يقتضي التفكير الإستراتيجي التفكير خارج الإطار.
- الدابة: أي أنه ليس فقط مجرد أمر حدسي بحث، ولكنه يتطلب عادة تقنيات تحليل أيضاً.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

- الخيارات: يتيح التفكير الإستراتيجي دائما العديد من الخيارات، ليس فقط ما يمكن فعله ، وإنما أيضا كيف يمكن فعله.
- الإجراءات: التفكير الإستراتيجي يعني التفكير بشكل ملموس في الإجراءات اللازمة التي سيحتاجها أفراد ما في زمن ما.
- الميزة: التفكير الإستراتيجي أيضا يركز باستمرار على الحصول على الكثير باستخدام الحد الأدنى.
- القابلية للتنفيذ: ينبغي أن يحول التفكير الإستراتيجي الصعب إلى سهل وممكن.
- خطة فذة: السمة المميزة التي يقوم عليها التفكير الإستراتيجي هي أنه يظهر في شكل خطة فذة ملموسة (Grundy & Brown, 2002: 4, 5).

بالإضافة إلى ما سبق، فإن التفكير الإستراتيجي يضم عناصر إضافية هي:

- عنصر التعرف على الخطأ: أي أن المفكر الإستراتيجي يجب أن يكون قادرا على معرفة متى يكون تفكيره غير عقلاني أو خاطئا.
- عنصر العمل الفكري: ينبغي على المفكر الإستراتيجي الاندماج مع تصرفات عقله وتحديدها بفاعلية، وفي هذا العنصر يجب عليه معرفة أربعة أشياء هي:
 - ما يجري فعليا في الواقع بصيغته الحالية.
 - الخيارات المتاحة أمامه لاتخاذ الإجراءات.
 - أساس منطقي يبرر اعتماد أحد الخيارات.
 - طرق مراجعة ذاته عندما يكون غير منطقي، أو طرق الحد من قوة الحالة العقلية غير المنطقية (Paul & Elder, 2002: 331).

- يضم التفكير الإستراتيجي الحدس والإبداع، كما أنه وسيلة لتجميع المؤثرات من البيئتين الداخلية والخارجية لخلق منظور متكامل للمنظمة (Enz, 2010: 22).

تتضمن أنظمة التفكير الإستراتيجي التخطيط بالسيناريو، التفكير الإبداعي، وحل المشكلات. على سبيل المثال فإن بعض الخُزم التي تساعد المستخدم على وضع خريطة العلاقات بين الجوانب المختلفة لموقف ما يمكن أن تستعمل لبناء السيناريوهات، ومحاكاة المواقف التنافسية، تحليل المشكلة وحلها،

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

التفكير بشكل مبدع، وتمثيل القضايا الإستراتيجية في المخططات المنطقية وفي شجرة القرارات ومخططات الأفضليات (Macmillan & Tampoe, 2000: 153, 154).

ب- أما الكبيسي فيرى أن التفكير الإستراتيجي يركز على ثلاثة أبعاد هي:

- **التأمل:** وهو عملية ذهنية ديناميكية محصنة بتريث واستقصاء لمشاهدة البيئة ويشير إلى اغتنام الفرص المتاحة والتخطيط لها ذهنياً، والتأمل يستخدم لنزع فتيل مصدر كل المشكلات من جهة والتغلب على الاعتقاد المطلق وجمود الفكر. والأشخاص الذين لديهم خبرة سابقة بالتأمل لديهم استعداد وإدراك عال للإبداع كما أن التأمل يعزز الوعي الذاتي والاندفاع الشخصي للتعلم وممارسة التحقيق.

- **الإبداع:** يشير الإبداع إلى قدرة المديرين على توليد أفكار وابتكار أساليب جديدة لإنجاز ما يكفون به من مهام وإلى التنفيذ الناجح للأفكار المبتكرة والتفكير الإستراتيجي هو عملية إبداعية تعتمد التحليل والتركيب وهو ابتكار للمستقبل من خلال التفكير حدسيا وإبداعيا.

- **الحدس:** وهو يعني النظر إلى المستقبل وتخيله، ويمكن للحدس أن يركز الانتباه على أنماط متشابهة في ظروف مختلفة أو بيانات لا ترتبط بمعايير قوية، ورغم أن الحدس ليس نتاج إرادة واعية لكن يمكن حفزه بالأنشطة الفعلية، ورغم أنه غير معتمد على أنشطة الوعي الفعلية لكن يمكنه الوصول إلى المنطق. وتتمحور منافع الحدس حول تعلم الوصول إلى المعلومات وتفسيرها واستعمالها في حل المشكلات وفي القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات بجميع أنواعها (الكبيسي، 2012: 36).

بناء على التجارب والأحكام والمشاعر السابقة، فإن معظم الناس يدركون أن الحدس ضروري لاتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة، لذلك فهو مفيد في اتخاذ القرارات بشكل خاص في الحالات التي تشوبها شكوك كبيرة أو سوابق قليلة، كما أنه مفيد أيضاً في حال وجود متغيرات شديدة الارتباط أو عندما يكون من الصعب الاختيار بين البدائل العديدة المقبولة.

على الرغم من أن بعض المنظمات اليوم قد تصمد وتزدهر لأن من يديرها عابرة في الحدس، إلا أن معظمها ليست محظوظة جداً، إذ يمكن لمعظم المنظمات أن تستفيد من التفكير الإستراتيجي، والتي تقوم على دمج الحدس والتحليل في اتخاذ القرار. إن اختيار منهج الحدس أو منهج التحليل لا يقوم على مبدأ إقصاء أحدهما للآخر، فالمديرون في جميع المستويات التنظيمية يقحمون حدسهم وأحكامهم في

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

تحليلات الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي فإن التفكير التحليلي والتفكير الحدسي يكملان بعضهما (David, 2011: 7, 8).

يمكن لمجموعة الخطوات الآتية أن تحسن عملية التفكير الإستراتيجي، وترفع من احتمال تحقيق البديهة لنتائج إيجابية:

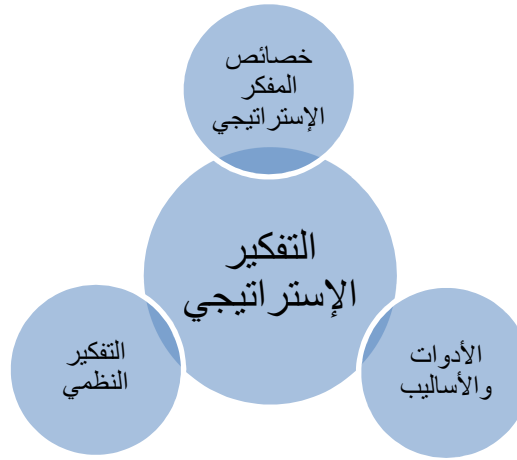
- تحديد معايير النجاح والفشل وما إلى ذلك استنادا إلى فهم ما هو مهم وليس فهم الموقف الحالي فقط، فهذا المنهج يقدم توازنا أفضل بين التحليل والحدس.
- الحفاظ على التركيز على المشكلة المطروحة، مع السماح للحدس بالتدخل.
- يمكن الحصول على المعلومات الجيدة من مصادر عديدة، بما في ذلك تحليلات الأفراد أو الحدس.

• القيام بمخاطرة محسوبة على أساس تحليل معين أو موازنة تقنيات التحليل مع الاستخدام السليم للأحكام الصادرة عن الحدس.

- تغيير أسئلة اختبار التحليل، على سبيل المثال، بدلا من أخذ تحليل سلبي بمعناه الظاهري، اقلب الأمور وقدم عوضا عن ذلك كيف يمكن أن يكون إيجابيا (Kutschera & Ryan, 2009: 17, 18).

من خلال ما تقدم من تعاريف للتفكير الإستراتيجي وعناصره، يمكن استخلاص أن أهم مكوناته تتمحور حول الخصائص التي يجب أن يتحلى بها المفكر الإستراتيجي، والأساليب والأدوات التي يستخدمها والتي تتمثل في أدوات وأساليب التنبؤ، بالإضافة إلى ما أورده الباحثون في هذا المجال ألا وهو التفكير النظمي، والشكل الموالي يوضح مكونات التفكير الإستراتيجي:

شكل (2-1): مكونات التفكير الإستراتيجي



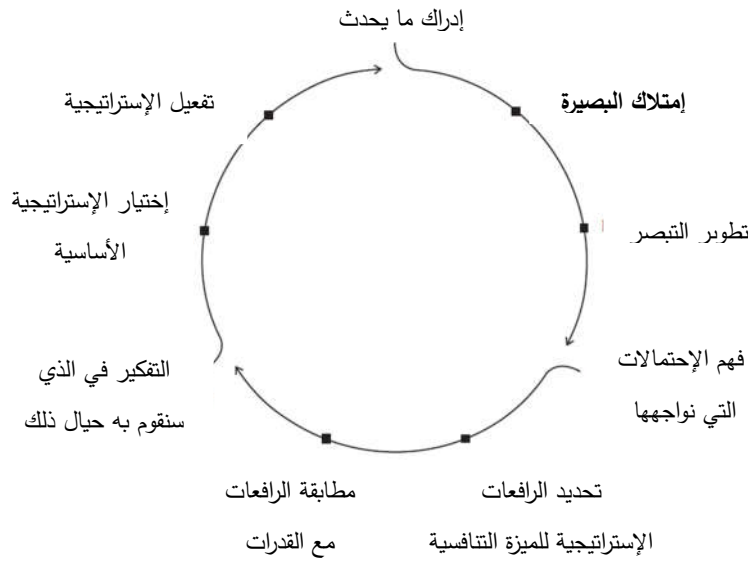
المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: مراحل التفكير الإستراتيجي.

أولاً: نموذج "Wells".

- المرحلة الأولى: الأفكار الأولية. وهي نظرة عامة للحصول على بعض التقدير للفوائد التي يمكن الحصول عليها من عملية تفكير محددة. وصف جوهر عملية التفكير مع تقديم بعض الأفكار الموجزة حول ارتباطها بعمليات أخرى.
- ثانياً: وضع الأساس (الإدراك). وهي مرحلة من عملية التفكير تتناول كيفية بناء قاعدة المعارف اللازمة.
- ثالثاً: معرفة القيمة (الفهم). وهي مرحلة من عملية التفكير تتناول كيفية تحديد أهمية أو استخدام قاعدة المعارف.
- رابعاً: التحرك نحو الأمام (الاستدلال). وهو مرحلة من عملية التفكير تتناول استنتاجات أو قرارات مفيدة تضمن أن تكون عملية التفكير كاملة أي أن لا تكون مجرد تأمل في مسألة ما وإنما أن تؤدي إلى شكل إجراء ما (Wells, 1998: 69).

شكل (2-2): نموذج "Wells" لمراحل التفكير الإستراتيجي



Source : Wells, 1998: 73

ثانيا: منهج الخطوات التسع للتفكير الإستراتيجي لـ "Wootton" و "Horne".

يضم التفكير الإستراتيجي حسب "Wootton" و "Horne" ثلاثة أنشطة هي فهم المعلومات، صياغة الأفكار ووضع الخطط العملية. ينطوي كل نشاط من هذه الأنشطة على ثلاث خطوات، تتضمن كل خطوة منها مجموعات مختلفة من مهارات التفكير، عندما يتمكن المدير من استخدام جميع مهارات التفكير بكل ثقة، فإنه يكون بعد ذلك قادرا على التفكير الإستراتيجي، تتمثل هذه الأنشطة والخطوات التي تضمها فيما يلي:

أ- نشاط فهم المعلومات: يضم هذا النشاط التفكير التكهني حول التغيرات في التكنولوجيا والاقتصاد والأسواق، والسياسة والقانون والأخلاق والمجتمع، ومن ثم التفكير الكمي والنقدي (الإنقادي) عند التدقيق في القدرة الإستراتيجي للمنظمة.

الخطوة 1: جمع المعلومات الإستراتيجية، تساعد هذه الخطوة على:

- معرفة ماذا تغير (الماضي).
- معرفة ما الذي يتغير (الحاضر).
- معرفة ما الذي سيتغير (المستقبل).

الخطوة 2: الوصول إلى القدرات الإستراتيجية، تساعد هذه الخطوة على:

- إبراز الخصائص القوية أو الضعيفة في المنتجات أو الخدمات.
- إبراز المزايا التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.
- تحديد الفوائد بالنسبة للعملاء.

الخطوة 3: إنشاء المعرفة الإستراتيجية، تساعد هذه الخطوة على:

- تلخيص المعلومات الإستراتيجية.
 - تلخيص القدرات الإستراتيجية.
 - إنشاء المعرفة الإستراتيجية.
- ب- نشاط صياغة الأفكار:** وهو يشمل التفكير في المستقبل، حيث أنه من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، الحصول على معلومات واضحة ومحددة حول المستقبل. لذلك يتوجب علينا استخدام مهارات التفكير التي نستخدمها عند تقييم المعلومات حيال الماضي أو الحاضر. مهارات التفكير هذه تضم التنبؤ، الوقع، التخيل والتفكير التبصري، بالإضافة إلى التقييم النقدي.

الخطوة 4: تقديم التوقعات الإستراتيجية، تساعد هذه الخطوة على:

- التنبؤ بما سيحدث إذا أجرت المنظمة أية تغييرات.
- البحث في أثر التنبؤ على العملاء والمنافسين والموظفين وأصحاب المصالح والممولين والموردين.
- تصور أسوأ سيناريو.

الخطوة 5: وضع رؤية إستراتيجية، تساعد هذه الخطوة على:

- إرساء نظرة متفائلة عن المستقبل.
- تحديد توجه إستراتيجي متفائل.
- تحديد إنجازات وعلامات ونقاط مراجعة محفزة.

الخطوة 6: إيجاد الخيارات الإستراتيجية، تساعد هذه الخطوة على:

- تحديد العقبات.
- تحليل الخيارات المتاحة لإزالة تلك العقبات.

- التفكير المبدع حول الآراء والابتكارات وإيجاد مزيد من الخيارات.
- ج- **نشاط وضع الخطط العملية:** وهو ينطوي على التفكير بشكل مبدع حول الإجراءات الممكن اتخاذها. يمكن تقييم الخيارات بشكل كمي، أخلاقي أو عاطفي عند التفكير في استحسناتها. تكون مهارات التفكير مطلوبة لتنفيذ التغيير الإستراتيجي، ولإنتاج نموذج لعملية الإدارة الإستراتيجية.

الخطوة 7: اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تساعد هذه الخطوة على:

- تقييم تنافسية، إمكانية التحكم، توافق، جدوى، أثر ومخاطر كل خيار من خيارات التغيير المتاحة أمامك لمناقشتها مع موظفيك.
- الأخذ بعين الاعتبار دور الحدس في تحديد خيارك النهائي.

الخطوة 8: وضع ومناقشة إستراتيجية لريادة السوق، ستساعدك هذه الخطوة على:

- تربط بعض خيارات التغيير مع بعضها لخلق التعاضد (Synergy) والميزة التنافسية.
- خلق القيمة المدركة من طرف العملاء من خلال تفعيل العلامة التجارية الحالية أو مشروع أو إستراتيجية عالمية جديدة.
- كتابة الإستراتيجية أو تقديمها للأفراد، أو مجلس الإدارة، أو البنك.

الخطوة 9: التخطيط للمشاريع وإدارتها لتنفيذ التغيير، تساعد هذه الخطوة على:

- فهم لماذا سيقاوم بعض الناس التغيرات التي تتسبب فيها السوق التي تستهدفها إستراتيجيتك.
- التغلب على المقاومة من خلال الإقناع، التفاوض، والتفويض.
- الجمع بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع لتنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير الإستراتيجي (Wootton & Horne, 2008: 1-109).

ثالثاً: تقسيم "Sloan": قسم "Sloan" التفكير الإستراتيجي إلى ثلاثة مراحل حيث ربطتها بعملية التفكير غير الرسمي الذي ترى بأنها المصدر الأساسي للتفكير الإستراتيجي، وهي كالآتي:

- أ- **مرحلة التحضير:** هناك جانبان لمرحلة التحضير: **الجانب العاطفي**، الذي هو نوع من الاستعداد العاطفي يتم خلاله اختبار موقف الرغبة في الفوز. **والجانب الإدراكي**، يتم من خلاله جمع المعلومات وفحص البيانات.

ب-مرحلة التجربة: يتعلم الإستراتيجيون الناجحون من خلال عملية التعلم غير الرسمي، وفي المقام الأول من تجربتهم الخاصة. فالتجارب الخاصة لديها تأثير أقوى على تعلم التفكير إستراتيجيا. على وجه التحديد، فإننا نعتمد على نوعين من التجارب: التجارب الحالية وتجارب الحياة الناجحة السابقة.

في هذه المرحلة من عملية التعلم غير الرسمي نعطي معنى لمشاعرنا وأفكارنا عن طريق إدماجها ضمن منظور معين. من خلال وصولنا إلى تجاربنا الحالية أو تجاربنا الناجحة السابقة فإننا ننخرط بشكل شبه واع في شكل من أشكال الفعل-التفكير. فالتجربة الحديثة أو السابقة التي تكون مناسبة تستحضر إما بشكل مقصود أو بشكل حدسي، وتكون بمثابة نمط لنقل التعلم إلى وضع جديد.

ج-مرحلة إعادة التقييم: تتمثل الوظيفة الرئيسية للتفكير في التحقق من التعلم السابق أو تبرير معتقداتنا. فالتفكير في هذه المرحلة هو أمر حاسم وتقييمي في طبيعته، كما أنه يؤثر في قراراتنا الإستراتيجية. يستخدم التفكير في إطار هذه المرحلة الأخيرة لمراجعة الإجراءات والقرارات ولتوفير الأساس المنطقي لتلك القرارات التي تم إنشاؤها خلال مرحلة التجربة (Sloan, 2006: 51-71).

المبحث الثاني: المفكر الإستراتيجي.

يمكن للمفكر الإستراتيجي أن يشغل منصبا وظيفيا مرموقا في المنظمة وقد لا يكون مديرا ضمن مواقع الإدارة العليا أو الوسطى، خاصة عندما يكون استشاريا أو مطورا أو منظرا إستراتيجيا... وفي كل الأحوال، فإن على المفكر الإستراتيجي امتلاك مجموعة من القدرات التي تساعده على التهيؤ والعمل على تجاوز المشاكل والأوضاع المختلفة التي يحتمل أن تواجهها المنظمة أو تمر بها خلال حاضرها ومستقبلها (النعمي، 2008: 135).

يدرس المفكرون الإستراتيجيون الافتراضات، ويفهمون الأنظمة والعلاقات القائمة بينها، كما يضعون سيناريوهات بديلة للمستقبل. يتنبؤ المفكرون الإستراتيجيون بالتغيرات الخارجية التكنولوجية، الإجتماعية والديمقراطية، فضلا عن التغيرات الهامة في المجالات السياسية والتنظيمية. إن التفكير الإستراتيجي ليس مهمة الرئيس التنفيذي أو الإدارة العليا للمنظمة فقط. ولكي تكون الإدارة الإستراتيجية ناجحة، يجب عليها تشجيع الجميع على التفكير إستراتيجيا، أي التفكير كقادة (Swayne et al, 2006: 20, 21).

المطلب الأول: المهارات الواجب توافرها في المفكر الإستراتيجي.

- يجب أن تتوفر في القائد الإستراتيجي مجموعة من مهارات التفكير الإستراتيجي هي كالاتي:
- إعادة ابتكار المستقبل، وفتح نوافذ على عالم الغد.
 - الاستفادة من الماضي، فهم الحاضر وتصور مستقبل أفضل (Swayne et al, 2006: 19).
 - المسح البيئي (Scanning): على الرغم من أن عملية التعلم يمكنها في الواقع أن تبدأ من أي مكان، إلا أنها تنطلق عادة من تقييم موقع المنظمة، أي دراسة مركزها الإستراتيجي الحالي.
 - إعادة الصياغة (Reframing): تتطوي إعادة الصياغة على القدرة على رؤية الأشياء بشكل مختلف، بما في ذلك إيجاد طرق جديدة للتفكير في تحديات المنظمة الإستراتيجية وقدراتها الأساسية.
 - تعزيز روح الجماعة (Making common sense): وهو مساعدة الأفراد على فهم العالم من حولهم، والتحديات التي تواجههم بشكل جماعي، وكيف سيواجهونها معا.
 - الرؤى (Visioning): تمثل الرؤية تصورا لما يمكن وما ينبغي أن تكون عليه المنظمة (أو القسم، أو وحدة الأعمال) (Hughes & Beatty, 2005: 53)، وهي تتضمن أربعة أبعاد ومضامين هي:

• التصور "Imagination": يعد الأساس في تكوين الرؤية لدى المفكر الإستراتيجي، وقد استندت إليه الكثير من المناهج والنظريات الفلسفية ذات العلاقة بعلم النفس والعلوم السلوكية، والتصور أوسع مفهوماً من التخيل بالمعنى المطلق الذي يرتبط بالأحلام والأمنيات، إذ يستند التصور وفق المنظور الإستراتيجي إلى معطيات معينة ومؤشرات محسوبة تشمل مدى تفهم وإدراك متطلبات الظروف المحيطة وإمكانات التطبيق خلال المدة المقبلة.

• الحدس "Intuition": وهو إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد إلى الخبرات السابقة دون الرجوع أو التركيز على التفكير المحسوس بطبيعة الموضوع المطلوب اتخاذ قرار بصدده. إن اللجوء إلى الحدس لا يعني ترك التفكير العقلاني أو المنطقي، وإنما توظيف المقدرة الحدسية في خدمة التفكير العقلاني.

• التبصر (الاستبصار) "Insight": وهو القدرة على استكشاف المستقبل المحتمل بدلاً من التكهّن به، لذلك فهو يعني بمحاولة الاقتراب من احتمالات ما يمكن أن يحصل في المستقبل ويعتمد على مجموعة أسس، تتركز في:

- تحليل الموقف أو الأوضاع الحالية.
- إدراك وفهم العلاقة بين المتغيرات والأشياء المحيطة بموضوع ما.
- تكوين معالم واضحة، تخص التطورات المحتملة حدوثها في المستقبل.
- تقرير الأفعال والنشاطات التي ينبغي القيام بها اتجاه التطورات المتوقعة.

• الإدراك "Perception": هو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرهما وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها. أما النعيمي فيرى أن للتفكير الإستراتيجي ثلاثة مضامين:

- الرؤية الإستراتيجية: تؤكد الشواهد التي يشير إليها الباحثون أن الجانب الأساسي في قدرات المفكر الإستراتيجي يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال... وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور والسنوات القادمة وفقاً لدرجة حساسية وأهمية الحدث (مجموعة الأحداث ذات العلاقة).
- التفكير الإستراتيجي: تشمل عملية التفكير: التركيب "synthesis"، التباين/ الاختلاف "Divergence"، الابتكار/ الخلق "Creativity"، وتأسيساً على ذلك عد التفكير الإستراتيجي

عنصرًا مهمًا في التخطيط الإستراتيجي، وهو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الإستراتيجي. يتطلب التفكير الإستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعاد فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية: التصور "Imagination"، الحدس "Intuition"، التأمل "Reflect"، التبصر "Insight" والإدراك "Perception". بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل تمهيدا لتهيئة الإستحضارات اللازمة للقرار الإستراتيجي.

- **القرار الإستراتيجي:** تتخذ القرارات الإستراتيجية عادة تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات، إذ يشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة وخاطئة غالبًا بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل، لذلك فإن مثل هذه القرارات تستوجب توفر قدرات متميزة خاصة وأن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة (النعمي، 2003: 48-50).

ويمكن في هذا المجال العودة إلى قائمة الأسئلة العشرة التي وضعها "Poop" و "Heinterhuber" عام 1992 في دراستهما الموسومة "Are You A Strategist or Just A Manager"، إذ تركزت فيما يأتي:

- هل أمتلك رؤية الريادي؟
- هل أمتلك ميزة تنافسية؟
- هل يستخدم العاملون في دائرتي قدرتهم في العمل الوظيفي لصالح المنظمة؟
- هل ساهمت في بناء تنظيم ينفذ رؤيتي؟
- هل تتسجم الثقافة العامة (ثقافة المنظمة) مع الإستراتيجيات؟
- هل أساهم في تحديد الإتجاهات وتبني مداخل جديدة؟
- هل أنا محظوظ في حياتي إلى حد ما؟
- هل أمتلك مساهمات في مجال تطوير المجتمع وتطوير الذات؟
- هي أمتلك فلسفة كلية (شاملة)؟
- هل أشرك الإدارة الدنيا في التخطيط الإستراتيجي؟ (النعمي، 2008: 140، 141).

المطلب الثاني: خصائص التفكير الإستراتيجي. يتميز التفكير عموماً بأن:

- هناك تسلسلاً أو سلسلة من الخطوات.
- أنه متكرر.
- أن لديه تدفقاً في الاتجاه وأنه عملية غير عكسية.
- أن هناك سبباً لوجوده.
- أنه يغير شيئاً ما.
- أن لديه مدخلات ومخرجات مع توقع طبيعي أن قيمة بعض مخرجاته على الأقل أعلى من المدخلات.
- أن لديه صندوقاً أسود، أي أن أمراً ما يحدث لتحويل المدخلات إلى مخرجات (Wells, 1998: 56).

أما عن خصائص التفكير الإستراتيجي فيمكن القول أنه:

- عملية قصدية (Intent – focused): إن التفكير الإستراتيجي ليس عملية تجربة وخطأ عشوائية، وإنما ينطوي على هدف إستراتيجي، وهو الرؤية التي تتعلق بموقع المنظمة والمكان الذي يجب أن تكون فيه.
- شامل (Comprehensive): يستند التفكير الإستراتيجي إلى مفهوم النظم الذي تصور المنظمة على أنها جزء من نظام خلق قيمة متكامل. وعلاوة على ذلك، فإن التفكير الإستراتيجي يعني أن صناع القرار مدركون للعلاقات الترابطية داخل النظام.
- مقتنص (Opportunistic): أي قدرة المديرين في مختلف مستويات المنظمة على الاستفادة من الفرص غير المتوقعة لتدعيم الإستراتيجية المقصودة أو حتى إعادة توجيهها.
- ذو توجه طويل المدى (Long - term oriented): يجب أن تربط الإجراءات التي ينبغي على المنظمة القيام بها برؤية لما يجب أن تصير إليه المنظمة، بناءً على الغرض الإستراتيجي لإدارتها العليا.
- يعتمد على وضع الفرضيات (Hypothesis – driven): ينبغي على المنظمات اختبار قراراتها لمعرفة ما إذا كانت مناسبة أو من المحتمل أن تكون ناجحة. هذه العملية هي أشبه بالمنهج العلمي، أين يتم وضع الفرضيات واختبارها. إن وضع الفرضيات هي عملية إبداعية

مبنية على العصف الذهني، في حين أن اختبار الفرضيات هو عملية تحليلية (Enz, 2010: 23-27).

- التفكير الإستراتيجي تفكير تباعدي لكونه يعتمد الإبداع في البحث عن أفكار جديدة لذا يحتاج إلى قدرات عالية من التخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء.

- التفكير الإستراتيجي هو تفكير تركيبى وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

- التفكير الإستراتيجي هو تفكير تفاؤلي يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية (الكبيسي، 2012: 35)

- التفكير الإستراتيجي هو تفكير غير خطي وعقلاني ولا يحدث خلال زمان ومكان محددين، كما يتم تعلمه بشكل غير رسمي. هذا النوع من التعلم هو الأكثر تأثيراً على التفكير الإستراتيجي مقارنة بالتعلم الرسمي، فهو في الغالب غير مهيكّل، غير مخطط له، تجريبي، وغير روتيني. وهو يحدث عندما يقوم الأفراد بأنشطتهم اليومية في العمل أو في مجالات أخرى من الحياة (Sloan, 2006: 25-35).

- يتطلب التفكير الإستراتيجي حالة ذهنية معينة، والتي هي طريقة تفكير أو عملية فكرية تقبل التغيير، تحلل أسبابه ونتائجه، وتحاول توجيه مستقبل المنظمة للاستفادة من التغييرات.

- يولد التفكير الإستراتيجي أفكاراً حول مستقبل المنظمة وطرق جعلها ملائمة أكثر، وأكثر انسجاماً مع العالم.

- يقيّم التفكير الإستراتيجي الاحتياجات المتغيرة لأصحاب المصالح في المنظمة والمتطلبات المتغيرة لعالمها (Swayne et al, 2006: 19).

- التفكير الإستراتيجي يربط بين الماضي، الحاضر والمستقبل: التفكير الإستراتيجي هو عملية ديناميكية للاستقراء من خلال معرفة الفرد بناء على السلوكيات الماضية ما يمكن أن يحدث في المستقبل. ومن أهم التقنيات المستخدمة هي: بناء السيناريوهات، تحليل الفجوات، والاستخدام المنهجي للمقارنات، كما هو الحال في دراسات الحالة.

- يضم التفكير الإستراتيجي سلسلة من الأنشطة الفكرية المبدعة والمرتبطة بما في ذلك توليد أفكار جديدة تماماً، يليها تطبيق تفكير عقلاني لتطوير تلك الأفكار، وصولاً إلى طرح لا متناهٍ للأسئلة، التي يمكنها أن تقودنا إلى إعادة تفسير هام للعالم المعقد المحيط بنا. تبين كيف أن

هذا العالم يمكنه أن يقدم وسيلة جديدة لتلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية. وهذا ينطوي على تقديم الأجوبة عن الأسئلة، وغالبا ما تستخدم المفاهيم والأساليب والإجراءات التي هي في حد ذاتها مبتكرة والأهم من ذلك أنها تبين كيف يمكن تحقيق نتيجة مفيدة.

- التفكير الإستراتيجي هو تفكير استباقي وليس تفاعليا، وهو مبتكر وليس مقلداً، وهو تفكير مندفع للأمام من حيث أنه يتعامل مع المستقبل ومن حيث أنه سابق لعصره من جهة أخرى. يحدث التفكير الإستراتيجي في إطار بلوغ أهداف واضحة المعالم، حتى لو ظهرت تلك الأهداف في مرحلة لاحقة أو بشكل تدريجي (White, 2004: 47- 53).

المطلب الثالث: متطلبات التفكير الإستراتيجي. يتطلب التفكير الإستراتيجي توفر نوعين من الخصائص كشرطين رئيسيين لتحقيقه هما:

أولاً: الخصائص الشخصية (Personality Capabilities): وهي مجموعة من القدرات التي تؤكد على شخصية المفكرين الإستراتيجيين، إذ تبين نمط التفكير الذي يستخدمونه في حل المشكلات والتعامل مع المواقف ذات البعد الإستراتيجي، وهي تتمثل في:

أ- **القدرات الإستشرافية:** وتعني العملية التنبؤية في الفكر الإستراتيجي لكونها تقع في المستقبل الذي تحكمه المخاطرة واللاتأكد، من خلال تمييز ما يمكن أن تجنيه والتأثير فيه والسيطرة عليه وممارسة الإستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو غير مسبوق، ويمكن تحديدها من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ والسيناريوهات، والمواقف الإختبارية لقياس الاتجاهات.

ب- **القدرات الحدسية:** وتعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة، أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة بحالات متجددة باستخدام الظن والتخمين العقلاني المرتكز على الخبرة الشخصية والذكاء العالي.

ج- **القدرات الابتكارية:** هي إمكانية إنتاج شيء يتسم بالجدة والطلاقة والتلقائية والأصالة والتفاصيل والحساسية لمشكلات أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار، وبالتالي نجد أن أبعاد القدرات الابتكارية تتمثل في الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة فضلا عن الحساسية تجاه المشكلات.

د- القدرات الإبداعية: هي إمكانية تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة من خلال تكييف عمليات من خارج المنظمة فهي تتمثل في القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سرعة الاتصالات، تشجيع الإبداع، كما تعني مرونة التفكير لإصدار الحكم قبل العمل، وتتكون أبعاد القدرات الإبداعية من الحدث المنبه والتخيل، والاستكشاف وتطوير البدائل المتاحة.

هـ- القدرات النقدية: هي إمكانية التقييم الدقيق للشواهد والوصول منها إلى نتائج يعبر عنها بمرونة التفكير لإصدار الحكم قبل العمل (أحمد، 2014: 202).

كمفكر ناقد، ستعترف أن هناك منطقا في المواد الأكاديمية (منطقا للكيمياء، والفيزياء، والرياضيات وعلم الاجتماع)، كما أن هناك منطقا أيضا للتساؤلات والمشكلات والقضايا (منطق للتساؤلات الاقتصادية، والمشكلات الاجتماعية، والقضايا المثيرة للجدل، والمشاكل الشخصية)، وهناك منطق للمواقف، وللسلوك الشخصي. هناك منطق معلن وهناك منطق ضمني، منطق معترف به ومنطق خفي. هناك دائما منطق معين للحرب ومنطق للسلام، منطق للهجوم ومنطق للدفاع، كما أن هناك دائما منطقا سياسيا، منطقا اجتماعيا، منطقا مؤسسيا، ومنطقا ثقافيا وأنظمة متعددة للمعاني لكل المواقف البشرية، وكمفكر ناقد، فإنك ستشارك في عملية معرفة سبب ارتباط زملائك، أصدقائك، عملائك، أبنائك وزوجتك (زوجك)، وأرباب عملك بك بطريقة معينة. وهذا صحيح لأن كل شخص يكون منطقيا بطريقة ما في المواقف التي يمر بها في حياته (Paul & Elder, 2002: 346).

ثانيا: الخصائص التنظيمية: وهي مجموعة المتغيرات التي تعد مؤشرات يمكن التعرف من خلالها على أنموذج أو نمط الفكر الإستراتيجي في المنظمة وتأثيره على إدارتها، وتتمثل الخصائص التنظيمية في:

أ- الخصائص الهيكلية: ومنها:

1- المستوى الإستراتيجي: فقد تكون إستراتيجيات على مستوى المنظمة، إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، إستراتيجيات وظيفية.

2- الرسمية: وتشير إلى درجة تحكم القواعد والإجراءات في وظائف وأنشطة أفراد المنظمة.

ب- الخصائص السلوكية: ومنها:

1- نوعية المشكلات والحلول المقدمة لها: يميل أصحاب التفكير الإستراتيجي للتعامل مع المشكلات المعقدة غير المألوفة ويسعون إلى تقديم الحلول المتفردة لها.

2- تبني المجازفة أو المخاطرة: تعد من إحدى المؤشرات المهمة والضرورية لأصحاب التفكير الإستراتيجي لأنها تساهم في تحقيق معدلات عوائد عالية من خلال تكوين عدد متنوع من الخيارات الإستراتيجية.

3- الاهتمام بالعاملين وتطويرهم: من خصائص التفكير الإستراتيجي هي إبداء الاهتمام بالعاملين وتبني أعمال تتطلب مستوى عال من التعامل مع الآخرين (البياتي، حمدي، 2009: 27، 28).

المبحث الثالث: التنبؤ (الاستشراف) كأداة من أدوات التفكير الإستراتيجي:

تؤثر قدرة المدير الإستراتيجي على التخطيط للتغيير والتكيف معه في درجة نجاح المنظمة في السوق. وللتعامل مع التغيير، يجب أن يكون الإستراتيجي قادرا على التنبؤ بالمستقبل. تصمم تقنيات الاستشراف على وجه التحديد للتنبؤ بالمستقبل استنادا إلى البيانات التي تم جمعها من طرف الإستراتيجي. وبمجرد جمع البيانات، لا بد أن تحول إلى معلومات تمكن الإستراتيجيين من تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجيات التي بناء عليها تتخذ القرارات. ينبغي أن يكون الإستراتيجيون على بينة من التغيرات التي تحدث في منظماتهم ومجال أعمالهم، فضلا عن بيئة منظماتهم الكلية. لذا ينبغي أن يملك الإستراتيجيون المهارات اللازمة لفهم المعلومات المحصل عليها، والتساؤل عن الافتراضات قبل اتخاذ أي قرار (Alkhafaji, 2003: 38).

من الصعب علينا القيام بالتنبؤات المستقبلية، كما أن هناك آراء متزايدة في مجال الإستراتيجية ترى أن العالم أساسا لا يمكن التنبؤ به وأن المستقبل بطبيعته مجهول لأن الأحداث أصلا فوضوية بطبيعتها (وهذا هو الأساس الذي تستند إليه نظرية الفوضى)

نظرية الفوضى هي مجموعة واسعة من الأعمال تبحث في السلوك الكامن وراء الأنظمة التي تحكمها القوانين الفيزيائية البسيطة، لكن تظهر فيها الأحداث غير قابلة للتنبؤ بحيث قد تكون عشوائية كذلك. في هذه الإطار فإن الفوضى لا تعني التشويش والارتباك المطلقين، حيث أن نظرية الفوضى هي دراسة العلاقات المعقدة التي تكمن وراء الدورة اليومية للأنظمة التي نلاحظها في العالم الحقيقي. في الواقع فإن هذه العلاقات حيوية وغير خطية مما يجعلها معقدة للغاية لأن إجراء واحدا يمكن أن يكون لديه مجموعة مختلفة من الآثار من شأنها أن تتسبب في اختفاء الروابط الظاهرة بين السبب والنتيجة (أو تخفيها ضمن نظام أكثر تعقيدا) (Middleton & Gorzynski, 2002: 49, 50).

يوفر التحليل البيئي بيانات موثوقة عن الوضع والاتجاهات الحالية، إلا أن الحدس والحظ مطلوبان للتنبؤ بدقة سواء استمرت هذه الاتجاهات أم لا. ومع ذلك فإن التوقعات الناتجة تستند عادة إلى مجموعة من الافتراضات التي قد تكون إما صحيحة أو خاطئة.

تكون الافتراضات الأساسية الخاطئة هي السبب الأكثر شيوعا لأخطاء التنبؤ. ومع ذلك فإن نجاح الكثير من المديرين الذين يصيغون الخطط الإستراتيجية وينفذونها، نادرا ما يعتمد نجاحهم على مجموعة

من الافتراضات الأساسية، فالكثير من الخطط الإستراتيجية تعتمد على الإسقاطات المبنية على الوضع الحالي (Wheelen & Hunger, 2012: 123).

المطلب الأول: مفهوم التنبؤ.

التنبؤ هو "عملية التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة، وبالتالي فهو العملية التي تعتمد عليها المنظمات ومتخذي القرارات فيها في تطوير الافتراضات التي لديهم حول أوضاع المستقبل" (الكرخي، 2015: 21).

التنبؤ لا يعني الموازنة، فهذه الأخيرة مع أنها تضع قيوداً محددة إلا أنها مرنة كفاية للتكيف مع الفرص الجديدة. أما التنبؤ فهو يسمح للإدارة بخلق مجموعة متنوعة من السيناريوهات دون الحاجة إلى أن تكون مقيدة بحدود صارمة، من هنا فإن التنبؤ الناجح يدور حول المرونة.

تبين الموازنة (Budget) للإدارة -بشكل نقدي- الموارد التي تتطلبها المنظمة بالتحديد والأهداف المستقبلية المخططة. تمثل الموازنة سيناريو واقعي يسمح بإجراء تغييرات محدودة. وبعد أن تصير الفترة المستقبلية واقعا، فإنه يمكن مقارنة النتائج الفعلية بأرقام الموازنة. في القابل فإن التنبؤ يسمح للمديرين بتطوير مجموعة متنوعة من السيناريوهات والنتائج الممكنة لفترة الميزانية نفسها. إن التنبؤ مرن في منهجه ولا يعتمد على سيناريو ثابت كما هو الحال بالنسبة للميزانية.

في العادة لا تستخدم الإدارة التنبؤ وإنما تستخدم الموازنة لأن هذه الأخيرة هي التزام من طرف المديرين بالموارد والأهداف. أما التنبؤ فلا ينظر إليه على أنه التزام وإنما كمساعد في وضع الموازنة. فهو يزود المديرين بأداة تكميلية في عملية وضع الموازنة، مما يسمح لهم بالتأكد من الإمكانيات المالية، والتنبؤ هو أيضا مفيد خصوصا عندما تظهر قضايا غير متوقعة خلال فترة الموازنة (Gargiulo et al, 2006: 43).

التنبؤ لا يعني التخطيط، فعلى الرغم من أن الخطة قد تستند إلى توقعات معينة: على سبيل المثال، قد تكون إحدى منتجات الخطة تنبؤا بالنتائج التي ستتحقق إذا نفذت هذه الخطة. وبالتالي فإن التنبؤ قد يكون مادة خاما للتخطيط وفي الوقت نفسه إحدى مخرجاته.

تتعامل التنبؤات كلها مع قضايا عدم التأكد، وكلما زادت إمكانية تقليص عدم التأكد، زادت فرصة المنظمة في التخطيط للقرارات الصائبة. وعلى الرغم من أن القلق الكبير حول دقة النتائج قد يقلل من قيمة التخطيط، إلا أنه لا يمكن قول ذلك عن التنبؤات حول البيئة التي تدفع المنظمة لتخصيص الموارد لتحقيق خطة معينة.

قد يقوم أي شخص بالتنبؤ، بل في الحقيقة كل شخص يقوم به من وقت لآخر. قد تتراوح طريقة التنبؤ من التخمين الأعمى القائم على الحكم المبني على المعلومات، إلى استخدام منهج علمي، فبعض تقنيات التنبؤ معقدة للغاية، حيث أنه من السهل الوقوع في فخ الاعتقاد بأن التعقيد مفيد في حد ذاته، فقد تكون الأساليب البسيطة في غالب الأحيان هي الأكثر فعالية من حيث التكاليف (Hussey, 1998: 107).

المطلب الثاني: تقنيات التنبؤ.

التنبؤ ليس نمطا من التنجيم، أو الشعوذة أو التخیل البعيد عن الواقع، وإنما يتم وفقا لقواعد وشروط ووفق مبادئ محددة، مع تهيئة كافة المعلومات والخبرات والمشاهد التي تساهم في اتساع التفكير العلمي الناقد، وينطلق من خبرات حقيقية، كما يعتمد على مشكلات وقضايا علمية. إن أسلوب التنبؤ له صلة وثيقة بتعليم مهارات حل المشكلات، وتوليد أفكار خلاقة لمشكلات متجددة أو متوقعة، حيث يسم استخدام الخبرات والمعارف والمعلومات السابقة من أجل إعداد أو توليد مجموعة البدائل أو الخبرات الذكية حتى يصبح بمقدور المنظمة وضع تصور للمستقبل، وعليه فإن أسلوب التنبؤ يحقق ما يسمى حاليا بعلم المستقبل أو استجلاء ما يحدث في المستقبل، وتدريب العاملين على إستراتيجية التنبؤ (الكرخي، 2015: 43).

تسمى الأساليب المستخدمة لتوفير المعلومات حول الأوضاع الراهنة التقنيات الوصفية، إذ يسمح تحليل البيانات الحالية بواسطتها لصناع القرار بتطبيق المعرفة الحالية على حالات مستقبلية. يساعد التنبؤ في الحد من عدم التأكد وعملية اتخاذ القرار. لكن لسوء حظ صناع القرار، فإن البيئة أصبحت متقلبة بشكل متزايد وبالتالي أصبحت التنبؤات أكثر صعوبة (Alkhafaji, 2003: 38, 39).

تستخدم العديد من التقنيات للتنبؤ بالمستقبل، والتي لا تبين ما سيحدث في المستقبل وإنما تقدم مجرد توضيح حول ما يمكن أن يكون لا ما سيكون. على هذا الأساس، فإنه يمكن أن تستخدم لتشكيل

مجموعة من الافتراضات المعقولة حول المستقبل، كما أن لكل تقنية مؤيدين ومنقدين (Wheelen & Hunger, 2012: 124)، ومن هذه التقنيات ما يلي:

أولاً: الانحدار. وهو وسيلة إحصائية تربط التغيرات في متغير ما بالتغيرات في متغير آخر أو أكثر، حيث تعتمد قيمة الانحدار على هذا الارتباط. من خلال استعمال هذه التقنية، يمكن لخبراء التنبؤ توقع الاتجاهات على المدى القصير. يمكن أن تستخدم هذه المعرفة للتنبؤ بالاتجاهات على المدى الطويل بالاعتماد على التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية (Alkhafaji, 2003: 39). تتمثل الميزة التي يقدمها استخدام هذه التقنية في أنها تكشف العلاقات الرياضية بين المتغير المدروس ومتغيرات أخرى، كما أنها تربط هذه البيانات في شكل معادلة مشتركة. وينبغي أن ترتبط المتغيرات المختارة للتحليل بعلاقات سببية، فعلى الرغم من أن البيانات غير المرتبطة كلياً قد تتناسب بشكل جيد من الناحية الإحصائية، إلا أنه لا يمكنها تقديم نتائج ذات دلالة (Hussey, 1998: 114).

إن النمذجة الإحصائية هي أسلوب كمي يحاول اكتشاف العوامل سببية أو على الأقل التفسيرية التي تربط سلسلتين زمنيتين أو أكثر. ومن أمثلة النمذجة الإحصائية هي تحليل الانحدار وأساليب قياسية أخرى. ومع أن النمذجة الإحصائية مفيدة جداً في فهم الاتجاهات التاريخية كاستقراء الاتجاه، إلا أنها تستند إلى بيانات تاريخية، ومع تغير أنماط العلاقات فإن دقة التنبؤ تتدنى (Wheelen & Hunger, 2012: 124).

ثانياً: النمذجة بالمحاكاة. من بين الوسائل الأخرى للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية هي النمذجة بالمحاكاة، فالمحاكاة تسمح للإستراتيجي بالإجابة عن الأسئلة على شكل "ماذا لو؟" بالاستناد إلى البيانات التي تم جمعها حول البيئة الداخلية والخارجية. هذه المحاكاة هي عبارة عن نماذج محوسبة تسمح للمتنبئ بأن يرى بسرعة التغيرات التي يجب توقعها بالأخذ بعين الاعتبار التغير في أحد المتغيرات. يتطلب تعقيد نموذج المحاكاة من صانع القرار أن يحل بعناية العلاقات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة. على الرغم من أن الحواسيب تسمح لخبراء التنبؤ بتحليل الكثير من المعلومات في فترة زمنية قصيرة نسبياً، إلا أنها لا تضمن أن تكون القرارات الناتجة أفضل. ولكنها في المقابل توفر وسائل تسمح باتخاذ قرارات أفضل (Alkhafaji, 2003: 39).

للمحاكاة عدة أساليب ونماذج منها:

أ- التجربة في المنظومة نفسها: كأن نضيف ماكينة جديدة ثم تتضمن تأثيرها، أو أن نغير نظام العمل ثم نعرف تأثير ذلك على العاملين. وقد تكون المحاكاة مكلفة أو بسيطة التكاليف تبعاً لنوعها وإجراءاتها.

ب- استخدام نماذج تماثل المنظومة الأصلية: وهذه يتم استخدامها في حالة صعوبة التجربة في المنظومة نفسها، ويمكن تقسيم هذه النماذج إلى:

1- نماذج فيزيائية: مثل التجارب المعملية كبناء نموذج صغير لسيارة أو طائرة كي يدرس تأثير سريان الهواء عليها.

2- نماذج رياضية: بمعنى أن نبني نموذجاً رياضياً يوضح العلاقة بين متغيرات المنظومة المختلفة، هذه النماذج الرياضية يمكن تقسيمها إلى:

- نماذج تحليلية: هي عبارة عن معادلات رياضية يتم حلها لتحديد تأثير التغيير على أداء المنظومة، وهذه تتميز بسرعة حلها ودقتها، ولكنها تكون صعبة أو مستحيلة في حالة النظم المعقدة.

- المحاكاة عن طريق الحاسوب: وهذه تستخدم عند وجود علاقات مترابطة ووجود تغيرات كبيرة في المنظومة. ويطبق هذا النموذج في معظم أنظمة الصناعة والخدمات، حيث تتم كتابة برنامج للشئ المراد فحصه يتوافق في مواصفاته مع الواقع، ثم يوضع هذا البرنامج ضمن ظروف برمجية مشابهة للواقع، وفي النهاية ينظر إلى النتائج، وتستخدم المحاكاة لتجربة أمور نظرية من الصعب تطبيقها في الواقع، ومن أشهر برمجيات المحاكاة برنامج "MATLAB" (الكرخي، 2015: 62، 63).

ثالثاً: الاستقراء. وهو امتداد للتوجهات الحالية في المستقبل، فهو يستند إلى افتراض أن العالم متسق إلى حد ما وأنه يتغير ببطء على المدى القصير. تعد أساليب السلاسل الزمنية من المناهج المستعملة في هذا النوع، فهي تحاول حمل سلسلة من الأحداث التاريخية إلى المستقبل. تكمن المشكلة الأساسية في الاستقراء في أن التوجه التاريخي يركز على سلسلة من الأنماط أو العلاقات من بين العديد من المتغيرات حيث أن التغيير في أي منها قد تغير جذرياً المنحنى المستقبلي لهذا التوجه. وكقاعدة عامة

في هذا التوجه فإنه كلما رجعنا إلى الماضي وتمكنا من إيجاد معلومات مفيدة تدعم هذا التوجه، زادت الثقة التي يمكن أن نضعها في التنبؤ (Wheelen & Hunger, 2012: 124).

رابعاً: العصف الذهني. العصف الذهني هو أسلوب غير كمي للتنبؤ، ويقوم على تفكير تخيلي لأفراد لديهم المعرفة والخبرة بالموقف موضع التنبؤ، وكذا الخيال الواسع بقدر الإمكان. يقوم قائد حلقة العصف الذهني بتشجيع الأعضاء على توليد أفكار بغض النظر عن جودتها على أساس أنه سيجري تقييمها وتصنيفها بعد ذلك. ولا يسمح القائد بمقاطعات أو انتقادات خلال مرحلة توليد الأفكار. كما يبني الأعضاء أفكارهم على أفكار سابقة أخرى طرحت (مصطفى، 2005: 190). يعتبر العصف الذهني أسلوباً جيداً ليستخدمه المديرون التشغيليون الذين تكون ثقتهم في الحدس أكبر من ثقتهم في التقنيات الكمية المعتمدة على الأرقام (Wheelen & Hunger, 2012: 124).

تتمثل ميزة استخدام منهج العصف الذهني في أنه يحفز التفكير الإبداعي ويصحح التحيز في الحكم الشخصي دون الوقوع تحت هيمنة طرف ما من خلال رأي الأغلبية. يصمم الاستبيان عادة بطريقة تقرض وجود إجابة كمية، على سبيل المثال: ما هي نسبة الأسر التي لديها سيارتان في تاريخ معين، أو احتمال وقوع حدث ما في زمن معين (Hussey, 1998: 117).

خامساً: رأي الخبراء. وهو أسلوب غير كمي حيث يحاول الخبراء المتخصصون في مجال معين التنبؤ بالتطورات المحتملة. يستند هذا النوع من التوقع على قدرة الشخص (الأشخاص) ذي المعرفة على بناء التطورات المستقبلية المحتملة بالاعتماد على تفاعل المتغيرات الرئيسية. من بين التطبيقات في هذا المجال هي تقنية "DELPHI" التي طورتها شركة "RAND"، حيث يقيم خبراء منفصلون وبشكل مستقل احتمالات وقوع أحداث معينة. تجمع هذه التقييمات ثم تعاد إلى كل خبير لضبطها إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق. تكون هذه التقييمات ذات فائدة أكبر إذا وضعت في شكل عدة سيناريوهات محتملة تسمح لصناع القرار بفهم تأثيرها بشكل أوضح (Wheelen & Hunger, 2012: 124).

سادساً: المجموعات البؤرية. يراد بالمجموعة البؤرية تلك المجموعة النقاشية التي يتراوح عددها ما بين 6 و12 شخصاً تدار من قبل منسق وتناقش موضوعاً معيناً بحرية وتلقائية بهدف الوقوف على آراء ومعتقدات ومدرجات المجتمع، بهدف تطوير مكوناته وتعديل اتجاهاته من خلال الإجابة على عدد من

الأسئلة الموضوعة لهذا الغرض، وبهذا المعنى فإن المجموعة البؤرية هي أسلوب كيفي هدفه الحصول على أفكار متطورة من قبل المشاركين.

بالرغم من أن المجموعة البؤرية هي شكل من أشكال المقابلات الجماعية، إلا أنها تتميز بكون أن المقابلات الجماعية تتضمن مقابلة مجموعة من الأشخاص في الوقت نفسه، ويكون التركيز على الأسئلة والأجوبة عليها بين الباحث والمشاركين، أما المجموعة البؤرية فتعتمد على عملية التفاعل والمناقشة التي تتم داخل المجموعة والذي يستند إلى مواضيع يقوم الباحث بتهيئتها مسبقاً، وعليه فإن السمة الرئيسة التي تميز المجموعة البؤرية هي النظرة الداخلية المتفحصية والبيانات المحصلة من التفاعل الذي يتم بين المشاركين (الكرخي، 2015: 97، 98).

سابعا: أسواق التنبؤ (Prediction markets). وهو أسلوب تنبؤ حديث ساعد على ظهوره سهولة الوصول إلى الإنترنت. حيث قد تكون استنتاجات مجموعات كبيرة غالبا أفضل من استنتاجات الخبراء، لأن مثل هذه المجموعات قد تجمع قدرا كبيرا من الحكمة المتشتتة. أسواق التنبؤ هي أسواق إلكترونية صغيرة النطاق، وفي كثير من الأحيان تكون متاحة لأي موظف، فترتبط المكافآت بالأحداث المستقبلية القابلة للقياس، كبيانات المبيعات، عدد الأخطاء في تطبيق ما، أو أنماط استخدام المنتج عند شركة كمبيوترات. تقدم هذه الأسواق أسعارا مقابل عقود التنبؤ يمكن تفسيرها على أنها تنبؤات إجمالية للسوق (Wheelen & Hunger, 2012: 124, 125).

ثامنا: كتابة السيناريوهات، وهي التقنية الأكثر استخداما من تقنيات التنبؤ بعد تقنية استقرار التوجهات، وقد أنشأت هذه التقنية شركة "Royal Dutch Shell"، حيث أن السيناريوهات هي أوصاف مركزة لاحتمالات مستقبلية مختلفة مقدمة على شكل سرد. وبالتالي قد يكون السيناريو مجرد وصف مكتوب لجانب من الحالة المستقبلية، من حيث المتغيرات والقضايا الرئيسية، أو قد يوضع جنبا إلى جنب مع تقنيات التنبؤ الأخرى. غالبا ما يشار إلى هذا الأسلوب بالتخطيط بالسيناريو، وقد استخدمه بنجاح كل من "3M"، "Levi-Strauss"، "General Electric"، "United Distillers"، "Electrolux"، "British Airways" و "Pacific Gas and Electricity". وسيتم التطرق للسيناريوهات بتفصيل أكثر في مبحث خاص.

يعد سيناريو الصناعة وصفا متوقعا لمستقبل محتمل لصناعة ما، ويتم تطوير مثل هذه السيناريوهات من خلال تحليل التأثير المحتمل للقوى المجتمعية المستقبلية على المجموعات الرئيسية في الصناعة. وقد تجري العملية كما يلي:

- 1- دراسة التحولات المحتملة في البيئة الطبيعية وفي المتغيرات المجتمعية على المستوى العالمي.
- 2- تحديد أوجه عدم التأكد في كل قوة من القوى الست من بيئة المهمة (وهم: المنافسون المحتملون، المنافسة الحالية، البدائل المحتملة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، وأصحاب المصالح الرئيسيين الآخرين).
- 3- وضع مجموعة من الافتراضات المقبولة حول التوجهات المستقبلية.
- 4- الجمع بين الافتراضات حول التوجهات الفردية في سيناريوهات متسقة داخليا.
- 5- تحليل وضع الصناعة الذي قد يسود في ظل كل سيناريو.
- 6- تحديد مصادر الميزة التنافسية ضمن كل سيناريو.
- 7- التنبؤ بسلوك المنافسين في إطار كل سيناريو.
- 8- تحديد السيناريوهات التي تكون إما الأكثر احتمالا للحدوث أو التي يكون لها على الأرجح تأثير قوي في مستقبل المنظمة. ثم استخدام هذه السيناريوهات كافتراضات في صياغة الإستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2012: 125).

تاسعا: تحليل السلاسل الزمنية: يتطلب تحديد الاتجاه العام للمبيعات، ومن ثم التنبؤ بكمية المبيعات أو حجم الطلب (أو حجم الإنتاج وفقا للغرض من التنبؤ) توفر بيانات عن كمية المبيعات في فترة ماضية بشكل منتظم (عدة ساعات - أيام - أسابيع - أشهر - سنوات) مرتبة بشكل متسلسل أو ما يعرف بالسلسلة زمنية.

تقوم فلسفة هذه الطريقة على أن هناك اتجاها عاما يمكن قياسه، من خلال معدل التغير في المبيعات صعودا أو هبوطا، وبافتراض أن اتجاه المبيعات في الماضي سيكون هو اتجاهها مستقبلا، أو أن الاتجاه العام خلال الفترة الماضية سيستمر خلال الفترة القادمة المراد التنبؤ بحجم الطلب فيها. وكلما طالقت الفترة الزمنية السابقة التي نعتمد على بياناتها، أسهم هذا في زيادة دقة التنبؤ.

تتوقف فاعلية هذه الطريقة على مدى طول السلسلة الزمنية، ومدى خلو الفترة الماضية من التقلبات غير العادية في كمية أو حجم المبيعات بتأثير ظروف غير عادية أو مفاجئة، كما يشترط لاستخدام هذه الطريقة عدم إدخال تغييرات جوهرية على خطط إنتاج وتسويق المنتج (مثل تطوير فني في العام القادم أو تغيير للسعر)، فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى اختلاف أو انفصال بين الماضي كأساس للتقدير ممثلاً في المبيعات السابقة، وخطط إنتاجها وتسويقها، وبين المستقبل المختلف جوهرياً عن الماضي (مصطفى، 2005: 192).

المطلب الثالث: مناهج تحديد نماذج التنبؤ. تبين المناهج الخمس الآتية طرقاً مختلفة لتحديد النماذج:

المنهج الأول: الأنشطة أو الأحداث النمطية. هذا المنهج مماثل لمشكلة نمط حركة المرور، حيث نحدد حادثة منتظمة الحدوث ثم نرى ما إذا كانت تعكس النمط، فالتفكير في المنظمة ومجال أعمالها يحدد بعض الأحداث أو الأنشطة الواضحة أو الرئيسية التي قد تبدوا نموذجية إلى حد ما، كطلبات العملاء، أو طرح المنافسين منتجات جديدة. تحدث هذه الأمور على نحو متكرر، وبالتالي فإن النمط الأول الذي يجب إختباره هو ما إذا كانت هذه الأحداث تحدث بشكل آلي وقابل للتنبؤ.

المنهج الثاني: تحديد القواسم المشتركة. يشبه هذا المنهج مثالي ورشة العمل وتحليل المعلومات، حيث تفحص كمية كبيرة من البيانات يتم تحديد ما إذا كانت هناك مجموعة من الأنماط التي تجسد تلك البيانات. من الواضح أن الفئات لا تتبع من البيانات في حد ذاتها، وهنا يمكننا استخدام طريقتين مختلفتين: الأولى هي التجميع البديهي نسبياً للبيانات، أي تجميع الأمور المتشابهة، أما الطريقة الثانية فهي توليد أفكار مختلفة عن الفئات ومن ثم اختبارها مع البيانات. لكن ما يجمعها هو أن كلتا الطريقتين تعتمدان على الخبرة في مجال الأعمال.

المنهج الثالث: الاختبار مقابل الأنماط المعروفة. يأخذ هذا المنهج الأنماط المعروفة من خلال تجربة معينة ويطبقها على تجربة جديدة. وربما تكون من بين المناهج الأكثر نجاعة أن ترى مجال أعمالك عبر عدسة النمط الملاحظ في العديد من مجالات الأعمال. على سبيل المثال، فإن المنتجات تتبع عادة نمط مبيعات منخفض بالنسبة للمنظمات الأولى، ثم بعد ذلك تعرف نمواً سريعاً، ثم نضجاً ثم

تدهورا. تختلف هذه المراحل بكل تأكيد في طول مدتها من منتج لآخر، ولكن في كل مرحلة منها هناك نمط ما يمكن ملاحظته.

المنهج الرابع: نمط الممثلين (الوكلاء). حيث أنه يصعب اكتشاف الأنماط الحقيقية، لذلك فإننا نستخدم مؤشرات نمط تكون ملاحظتها أسهل، وبطبيعة الحال، فإننا نسعى للحصول على المؤشرات الإستباقية التي تُظهر متى سيتطور النمط بدلا من مؤشرات التأخر التي تظهر لنا أن النمط قد تغير، وغالبا ما تكون التوجهات مؤشرات للنمط الأساسي.

المنهج الخامس: طرح الأسئلة. هذا المنهج بديهي للغاية، ولكنه يعتمد على قاعدة معرفية صلبة حول منظمة الأعمال. فنحن نسأل ونطلب من النمط البروز مما يعطي فكرة أو اتجاهها عن الإجابة عن السؤال. فنحن هنا نريد معرفة أنماط قاعدة المعرفة بالنسبة للأسئلة المهمة. وبالتالي، فإن الأسئلة يجب أن تكون مثيرة للأفكار، حيث أنه لا توجد إجابات جاهزة مسبقا. فينبغي أن تكون للأسئلة آثار كبيرة في الخيار الإستراتيجي، إذ أن اكتشاف الأنماط سيحدث فرقا كبيرا في الاحتمالات الإستراتيجية. قد يهدف السؤال إلى كشف الثغرات في قاعدة المعرفة أو في التفكير الحالي في قاعدة المعرفة، أي محاولة إيجاد الأنماط التي تساعد على حل مواطن عدم التأكد الجوهرية حيث تكون الافتراضات الرئيسية ضرورية لتنفيذ قرار ما، وأخيرا يجب أن تعكس الأسئلة الرغبة في البقاء في عملية الإجابة، فقد لا يكون النمط إجابة عن السؤال، ولكن قد يساعد على فهم القضية بشكل أفضل (Wells, 1998: 101, 102).

المبحث الرابع: التفكير النظامي.

تتواجد الأنظمة في كل مكان، من الأسواق إلى مستعمرات النمل، وفي جميع التخصصات من الاقتصاد وحتى الديناميكا الحرارية، مع أن هناك خصوصية في "التفكير النظامي" أو "ديناميكيات الأنظمة" بالنسبة للأنظمة المعقدة حيث يمكن لكل أن يختلف عن مجموع الأجزاء. تملك الأنظمة المعقدة خصائص تنشأ من تفاعلات العديد من العوامل المترابطة، كما أن فهم مثل هذه الأنظمة ينطوي على التركيز على شبكة من العلاقات المعقدة (Metz, 2012: 6).

إن التفكير الإستراتيجي مبني على المنظور النظامي حيث أن المفكر الإستراتيجي يمتلك نموذجاً مكوناً من نظام متكامل للقيم وكذلك فهم العلاقة التبادلية بينها وخلالها. قد لا تقبل الأفكار المعبرة الجديدة فعلها بسبب تعارضها العقلي مع المبادئ التقليدية التي تحملها والتي تجعلنا غير متقبلين للأفكار الجديدة، وهذا ما تحاول تجاوزه النماذج الذهنية التي تسمح لنا بمعرفة كيفية تحمل العالم من حولنا وكذلك فهم البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، وعُلوًا على ذلك فإن توسيع المنظور لما وراء حدود الصناعة المعنية سوف يفتح باب الابتكار، فالمنظمة ليست عضواً في صناعة مفردة ولكنها جزء من نظام بيئي للأعمال تتقاطع فيه الكثير من الصناعات، وتعمل ضمنه المنظمات بشكل تنافسي أو تعاوني وهو مجال يفتح الباب أمام الابتكارات. وهكذا فإن النظام البيئي وتعقيده وتداخلاته يتطلب حتماً نوعاً من التفكير الإستراتيجي الذي يمكن من خلاله فهم النظام البيئي للأعمال الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنه (يوسف، الهيتي، 2010: 63، 64).

المطلب الأول: ما الذي يعنيه التفكير النظامي؟

يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة بانتظام لتشكل كلاً واحداً متحداً. ومن مبادئه الأساسية هو أنه شيء أكثر من مجموع أجزائه (Arnold & Wade, 2015: 670).

تتكون معظم الأنظمة من ثلاثة أنواع من المكونات: العناصر (أو الخصائص)، الترابط (الطريقة التي ترتبط بها العناصر و/أو تقدم لبعضها تغذية عكسية)، الوظيفة أو الغرض. تجدر الإشارة إلى أن الجزء الأقل وضوحاً في النظام وهو وظيفته أو الغرض منه، وغالباً ما يكون هو العامل الأكثر تأثيراً في سلوك النظام (Arnold & Wade, 2015: 670). إضافة إلى ذلك فإن الأنظمة حتى وإن كانت

منفصلة، فهي بلا شك تسير نحو الترابط بما أننا نسير نحو مستقبل تحكمه العولمة، حيث تغذي كل هذه الأنظمة بعضها البعض لتنتج آثاراً معقدة للغاية وغير متوقعة (Arnold & Wade, 2015: 670).

من خصائص الأنظمة أنها: ذاتية التنظيم، متغيرة باستمرار، مترابطة بإحكام، تحكمها التغذية العكسية، غير خطية، تعتمد على التاريخ، غير بديهية، مقاومة للتغيير (de Savigny & Adam, 2009: 40).

تواجه المنظمة مشاكل معقدة تتجاوز بطبيعتها الحلول البسيطة. إن فهم طبيعة بيئة المنظمة، وعلاقة المنظمة بها، والمصالح المتضاربة غالباً بين الوظائف الداخلية يتطلب نموداً مفاهيمياً واسعاً، ومع ذلك فإنه من الصعب علينا أن نفهم الكثير من العلاقات المعقدة والهامة (Swayne et al, 2006: 31). إن المفكرين الإستراتيجيين الفعالين قادرون على إدراك العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المختلفة في الحالات المعقدة. على سبيل المثال، قد يتساءلون عما سيحدث لمبيعات منتج معين إذا تم خفض سعر البيع. أو ماذا سيحدث للمبيعات إذا رفعنا من الجهود التسويقية؟ إذا سارت هذه المتغيرات بشكل خطي بسيط، فإن كلا الخيارين من شأنه أن يرفع حجم المبيعات. ولكن إذا كانت تمثل متغيرات ضمن نظام معقد وديناميكي، فإن قابلية التوقع بالنتائج ستكون أقل (Hughes & Beatty, 2005: 72,73).

مع استخدام مجموعة من المهارات والمسماة "التفكير النظامي"، يمكن للمرء أن يفهم بشكل أفضل الجذور العميقة لهذه السلوكيات المعقدة من أجل التنبؤ بها على نحو أفضل، وفي نهاية المطاف ضبط نتائجها. مع النمو المتسارع للأنظمة في عالمنا صارت هناك حاجة متزايدة لاستخدام التفكير النظامي لمعالجة هذه المشاكل المعقدة. تمتد هذه الحاجة إلى أبعد من التخصصات العلمية والهندسية لتشمل في حقيقة الأمر كل جانب من جوانب الحياة (Arnold & Wade, 2015: 670). يمكن للتفكير النظامي أن يساعد على فهم أفضل لمثل هذه المشاكل المعقدة، وبالتالي فإن التفكير النظامي هو من الأدوات الهامة في التفكير الإستراتيجي (Hughes & Beatty, 2005: 73).

يرى التفكير النظامي العالم كنظام معقد ويشجع على فهم الترابطات والعلاقات المتبادلة. فهو يستند إلى فكرة أن النظام هو أكبر من مجموع أجزائه وبالتالي ينبغي دراسته بشمولية. يمكننا استخدام التفكير النظامي من أجل فهم وتطوير أفضل للأنظمة المعقدة الناجحة وهو جزء لا يتجزأ من هندسة الأنظمة، فمهندسو الأنظمة يلجئون للتفكير النظامي لفهم العوامل، العلاقات وسلوكيات ردود الأفعال في النظام، إذ

أنه يستخدم للنظر في المشكلة وحلولها بأسلوب "النظام بأكمله". وقد طُبِّق التفكير النظامي في العديد من المجالات بما في ذلك قطاع الصحة، الدفاع، إدارة المشاريع، التعليم، وفي قطاع الخدمات وقطاعات كثيرة أخرى (Behl & Ferreira, 2014: 105).

يختلف التفكير النظامي اختلافا جذريا عن الأشكال التقليدية للتحليل، فهو يركز على الوضع بأكمله، ولا يركز على الأجزاء المستقلة من المعلومات. حيث يوصف الوضع باستخدام خريطة للأنظمة المترابطة، وهو يهتم بكيفية تأثير التغيير في نظام ما على جميع الأنظمة الأخرى (Wootton & Horne, 2010: 24).

يعني التفكير النظامي "أخذ المنظمة في حسابها جميع الشركاء كالموردين، العملاء والموزعين والمستثمرين... إلخ، وهذا يؤدي إلى توليد فهم مناسب لاحتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة، والسعي لإرضائهم، وهذا بطبيعة الحال سيؤدي بالمنظمة إلى تحسين أداء منتجاتها" (Hannachi, 2015: 115).

يبدأ التفكير النظامي من مسح البيئة المستقبلية، ثم ينطلق إلى تعريف الرؤية المستقبلية المثالية، وكذلك الرسالة، والقيم الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أي أن اتجاه النظم يحدد أولا المخرجات أو الوضع المرغوب، بينما النماذج الأخرى تبدأ من تحليل الوضع الراهن. بعد تحديد المستقبل المثالي المنشود، يمكن تقويم الوضع الراهن باستخدام تحليل "SWOT" أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتطوي عليها كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ثم يتم وضع الإستراتيجيات لسد الفجوة وتحقيق الرؤية المستقبلية، وبدون البدء بالمستقبل ومقارنته بالوضع الراهن فلن تكون هناك فجوة.

يتجاوز التفكير النظامي التخطيط الإستراتيجي إلى مستوى التنفيذ في التخطيط السنوي وإلى مستوى الميزانية ثم يتحرك نحو إدارة التغيير والتنفيذ الذي يؤدي في النهاية إلى إعادة تدوير الخطة الإستراتيجية وتحويلها إلى عملية تخطيط تتم بصفة سنوية (أبو الجدائل، 2008: 131، 132).

يجب أن يكون التفكير النظامي ذو طبيعة شمولية بحيث يراقب المسؤولون باستمرار ليس فقط الأنظمة التشغيلية في الأقسام (كأنظمة إدارة الجودة وصيانة البنية التحتية)، وإنما كذلك الجوانب الأكثر

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

تجربيا في المنظمات، كمعرفة ما إذا راعينا قيم المنظمة، وما إذا كان الموظفون يتشاركون مع المنظمة أهدافها، وما إذا كانوا يعملون كفريق واحد لتحقيق هذه الأهداف (Yusoff, 2005: 501).

المطلب الثاني: ظهور ديناميكيات النظام/ التفكير النظامي.

يمكن تقسيم الكتابات حول الأنظمة إلى شقين هامين: المعرفة المتعلقة بالنظم، وهي محيط واسع من الأوصاف والتوقعات حول ظواهر وجود الأنظمة. والتفكير النظامي، الذي هو توجه مفاهيمي يستتير بهذه المعرفة (Cabrerera, 2006: 14). لقد ظهرت حركة الأنظمة من أصل ثلاثة جذور رئيسية هي: الرياضيات، تكنولوجيا الحاسوب، ومجموعة من الأفكار التي احتواها المصطلح العام "التفكير النظامي" (Klir, 191: 19).

انبثق التفكير النظامي من التفاعل بين التخصصات إبان الحرب العالمية الثانية عندما وجد العلماء من تخصصات مختلفة أنفسهم يعملون معا على حل المشكلات العسكرية الأساسية (Jackson, 2009: s24). تمتد جذور التفكير النظامي إلى أوائل القرن العشرين (خارج المجال العسكري) في مجالات متنوعة كالهندسة، الاقتصاد وعلم البيئة. ومع تزايد التعقيد، ساهمت هذه التخصصات وغيرها في تطوير التفكير النظامي لفهم وتقدير العلاقات داخل أي نظام، وفي تصميم وتقييم الأنشطة على مستوى النظام (de Savigny & Adam, 2009: 39).

ظهر التفكير النظامي في مجال إدارة الأعمال من الحاجة إلى طرق حديثة ومبتكرة لدعم النقاش الإستراتيجي، حيث كان مدفوعا بقوتين كامنتين:

أولا: معدل التغير البيئي والتنظيمي الذي ميز بداية التسعينيات من القرن الماضي، والتعقيد المتزايد في هذه المجالات. هذه الاضطرابات تجعل التحليل الديناميكي أكثر أهمية، كما أن هناك تحركا عاما في التحليل الإستراتيجي نحو إدراك أوجه القصور في العديد من المناهج الحالية لفهم التغير والحاجة الناجمة عنه للحصول على أفكار دقيقة لتحصيل المعارف والاتصال من التصورات الذهنية استنادا إلى أساليب النمذجة.

ثانيا: رغبة ممارسي ديناميكيات النظام في جعل هذا الموضوع أسهل وأكثر ملاءمة لاحتياجات المديرين (Wolstenholme, 1993: 925).

قد نشعر لوهلة أثناء استعراضنا للمراحل التي مر بها تطور التفكير النظامي أنه نتاج الأساليب الكمية فقط، لكن في حقيقة الأمر فإن كلا من الأساليب الكمية والكيفية تساهم بطريقتها الخاصة في فهمنا للتعقيد. بما أن بعض الكتابات الأولى حول التفكير النظامي كانت نابعة عن التخصصات الكمية كالفيزياء وعلم الأحياء، فإن ذلك قد يعطي الانطباع بأن مناهج التفكير النظامي هي في الغالب مناهج كمية. ولعل أحد أهم المساهمات الرئيسية في هذه السلسلة هو إظهار كيف أن الأساليب الكيفية شائعة الاستخدام في مجالات مثل العلوم الاجتماعية أو الأنثروبولوجيا تضيف قيمة وعمقا للتحليل لا يقلان أهمية عن قضايا وظواهر الأنظمة المعقدة. على سبيل المثال، فإنها غالبا ما تستخدم لتقديم الفهم الأولي للمشكلة والذي يمكن أن يستكمل فيما بعد بالمناهج الكمية التي تتضمن التعلم في تحليل كمي أكثر واقعية وتطورا (Adam, 2014: 2, 3).

المطلب الثالث: تعريف التفكير النظامي:

يرى "فورستر" أنه لا يوجد تعريف أو استخدام واضح لمصطلح التفكير النظامي، فالبعض يقصد به مفهوم ديناميكيات النظام نفسه "System Dynamics"، إلا أن التفكير النظامي أوسع قليلا من ديناميكيات النظام من حيث تطرقه للأنظمة واعترافه بأهميتها. بعبارة أخرى، فإن التفكير النظامي ينطوي على وعي عام وسطي بالأنظمة. كما أن التفكير النظامي مهدد بأن يصبح إحدى الموضوعات الإدارية التي تأتي وتذهب، حيث تبنى هذا المصطلح الاستشاريون في مجالات التنظيم والتحفيز والذين ليس لديهم خلفية في مجال الأنظمة (Forrester 1994: 10, 11).

أما "باري ريتشموند" (أول من اقترح مصطلح التفكير النظامي) فيرى أن التفكير النظامي يشمل أكثر مما يقصده "فورستر" الذي يعرف التفكير النظامي على أنه فن وعلم اتخاذ استدلالات موثوقة حول السلوك من خلال تطوير فهم عميق للبنية الداخلية، كما يؤكد ريتشموند على أن الناس الذين يتبنون التفكير النظامي يرون بأنهم قادرون على أن يروا كلا من الغابة والأشجار في آن واحد (Richmond, 1994: 4-8).

يعرف "Peter Senge" -وهو رائد آخر في هذا المجال- التفكير النظامي على أنه تخصص يسمح برؤية الكليات وإطار لرؤية العلاقات المتبادلة بدلا من رؤية الأشياء، ورؤية أنماط التغيير بدلا من اللقطات الساكنة (Arnold & Wade, 2015: 672).

يعرف التفكير النظمي أيضا على أنه "مجموعة من المهارات التحليلية المتعاضدة والمستخدمه لتحسين القدرة على تحديد الأنظمة وفهمها، التنبؤ بسلوكاتها، ووضع التعديلات عليها للحصول على الآثار المرجوة، كما أن هذه المهارات في حد ذاتها تعمل معا كنظام" (Arnold & Wade, 2015: 675).

وفي تعريف آخر للتفكير النظمي فهو "القدرة على التعرف، فهم وتركيب التفاعلات والارتباطات في مجموعة المكونات المصممة لغرض محدد. وهذا يشمل القدرة على التعرف على الأنماط والتكرار في التفاعلات" (Behl & Ferreira, 2014: 105).

كما عرف التفكير النظمي بأنه "مجموعة من المهارات التحليلية المجتمعة المستخدمة لتحسين القدرة على تحديد وفهم الأنظمة، وتوقع سلوكياتها، ووضع التعديلات عليها بغية الحصول على الآثار المرجوة. هذه المهارات تعمل معا كنظام" (Arnold & Wade, 2015: 675).

في كل هذه التعريفات، تميل العناصر المشتركة لتشمل الترابطات، فهم السلوك الديناميكي، بنية الأنظمة كسبب لذلك السلوك، وفكرة رؤية الأنظمة ككيان واحد بدلا من رؤيتها كأجزاء. يمكننا القول بأن منهج التفكير النظمي يختلف اختلافا جوهريا عن الأشكال التقليدية للتحليل. فالتحليل التقليدي يركز على فصل القطع الفردية المُشكِّلة لموضوع الدراسة، فكلمة "تحليل" تعني "الولوج إلى الأجزاء المكونة". أما التفكير النظمي فهو على العكس من ذلك، إذ يركز على كيفية تفاعل الشيء موضوع الدراسة مع المكونات الأخرى للنظام - هذا الأخير هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتنتج سلوكا ما-. هذا يعني أنه بدلا من عزل أجزاء أصغر من النظام قيد الدراسة، فإن التفكير النظمي يعمل على توسيع نظريته ليأخذ في الحسبان عددا أكبر فأكبر من التفاعلات كقضية يتم دراستها. وهذا ما يؤدي بنا أحيانا إلى الخروج باستنتاجات مختلفة كثيرا عن تلك الناتجة عن الأشكال التقليدية للتحليل، خصوصا إذا كان موضوع الدراسة معقدا أو يتلقى الكثير من ردود الأفعال من مصادر أخرى سواء كانت داخلية أم خارجية.

يرى الباحث أن هذا الجدل بين مؤسس ديناميكيات النظام ومؤسس التفكير النظمي مبني على أسس اقتصادية وتسويقية بحتة، حيث أن التفكير النظمي كان تطويرا منافسا لما جاءت به ديناميكيات النظام، فقد أراد كل منهما إثبات نجاعة وتفوق مفاهيمه النظرية والعلمية، ويمكن استنباط ذلك من خلال

الخوض أكثر في مفهوم ديناميكيات النظام، والذي يعتمد حسب "كويل" على ثلاثة محاور داعمة: هي وضع إجراءات وممارسات صارمة للنمذجة، تطوير البرمجيات لمحاكاة ديناميكيات النظام، وتوسيع تقنيات المحاكاة (Coyle, 1999: 296)، وهي نفسها المحاور التي يستند إليها التفكير النظامي.

أولاً: مكونات ديناميكيات النظام.

أ: إجراءات النمذجة. يجد الكثير من الناس ديناميكيات النظام وخاصة في المراحل الأولى من تعلمها وممارستها صعبة للغاية. فلا يوجد شيء مرهق كتطوير معادلة رياضية، حيث تكمن الصعوبة في بدء العمل على النموذج، وهذا ما يسمى مشكلة الورقة البيضاء أين يملك الفرد أفكاراً قليلة أو قد لا يملكها حتى حول مكونات النموذج، أو كيف يبدو، ولا يملك إرشادات كضرورة أن تكون هناك مجموعة من القيود الخطية ودالة خطية موضوعية، ومنه فإن ديناميكيات النظام هي شكل حر للنمذجة (Coyle, 1999: 297).

يشير مصطلح النماذج الذهنية "Mental Models" إلى فكرة أن البشر يملكون تمثيلات عقلية أو إطارات معرفية أو صوراً ذهنية عن تجاربهم. تُنمذج هذه التمثيلات المنبّهات أو البيانات التي يتعاملون معها، وهي أطر تضع المعالم التي يتم من خلالها تنظيم أو تصفية التجربة أو مجموعة معينة من التجارب.

قد تكون النماذج العقلية عبارة عن تراكيب افتراضية عن تجربة ما أو عن نظريات علمية، وقد يكون في شكل مخطط توطر التجربة يعالج من خلاله الأفراد المعلومات، ويجرون التجارب، ويصيغون النظريات. تعمل النماذج العقلية كآليات انتقائية ومصفيات للتعامل مع التجربة (Werhane, 2008: 463, 464).

ب: تطوير البرمجيات. هناك حد لقدرة الدماغ البشري المعرفية على معالجة المسائل ذات المتغيرات الكثيرة، ولكن خلق نماذج محاكاة ديناميكية محوسبة سهل فهم الأنظمة (Wolstenholme, 1993: 926). في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، برزت مجموعة من المبادرات لإنشاء ديناميكيات نظام أو التفكير النظامي بشكل مستقل في دول مختلفة عبر جميع أنحاء العالم.

كانت أول حزمة لمحاكاة ديناميكية النظام هي برنامج دينامو "DYNAMO" والذي كان يشغل فقط على حواسيب "IBM"، وبرنامج "DYSMAP". ومن أهم التطورات على مستوى ديناميكيات النظام

التي يمكن ذكرها بشكل عام هي انتشار حزم البرامج التجارية كبرنامج "STELLA/ithink"، برنامج "Powersim" وبرنامج "Vensim" لتكمل (أو تتنافس) برنامج "DYNAMO" (Coyle, 1999: 297-). (299).

تركزت هذه الجهود في الولايات المتحدة الأمريكية حول البرنامج الثوري "STELLA" الذي يعمل على أجهزة "Apple Macintosh"، كما اعتمد تدريس نمذجة ديناميكيات النظام باستخدام برنامج "STELLA" في العديد من مديريات التربية والتعليم بغية تطوير مهارات التفكير النظامي، ومن أبرز ما يشير إلى النية القوية لتطوير هذه المهارات هي مشاريع مثل: "STACI" (التفكير النظامي وإبتكار المناهج -Macintosh- 1989) أو "CC-STADUS" (التفكير النظامي والديناميكي في المناهج الدراسية -Waters Foundation- 1996) (Ossimitz, 2000: 1, 2).

يسهل برنامج "STELLA" (وهو اختصار لـ: "Structural Thinking, Experiential Learning Laboratory with Animation" - التفكير الهيكلي، مخبر التعلم التجريبي باستخدام الرسوم) نمذجة الأنظمة على المبتدئين من خلال التقليل من المهارات التقنية اللازمة لبناء النماذج. فالمستخدم يزود البرنامج بالمنطق والمعرفة الخاصين بمجال ما والضروريين لبناء هذا النموذج، و برنامج "STELLA" ينشئ المخططات الهيكلية والرسوم البيانية، ويقدم البيانات التي تمثل النظام. وهكذا فإن "STELLA" هو أداة قوية تمكن من بناء النماذج والمحاكاة في إطار التعلم باستخدام التفكير النظامي (Mandinach 1987: 7).

طور "Piet van Blokland" في هولندا نظام المحاكاة الموجه بالمعادلة والمسمى "VUDYNAMO1" وهو برنامج نمذجة ديناميكيات النظام الذي اعتمدته العديد من المدارس الهولندية في أواخر ثمانينيات القرن الماضي.

في 1988 قامت "Landesinstitut für Schule und Weiterbildung" (ألمانيا) بعمل جاد من أجل تطوير وتعزيز برنامج "MODUS" وهو برنامج حاسوبي موجه لنمذجة الأنظمة ومحاكاتها في المدارس الثانوية

في عام 1990 قدمت النسخة الألمانية من برنامج "VUDYNAMO" في مدرسة هامبورغ من طرف "Friedhelm Schumacher" (Ossimitz, 2000: 1, 2).

ج: تطوير التقنية. يتمثل الأساس الرياضي لديناميكيات النظام في تقريب المعادلات التفاضلية التي يمكن محاكاتها عن طريق إحدى طرق التكامل العددي الكثيرة. وبالطبع هو الحال في أن العديد من المسائل يمكن نمذجتها في شكل متغيرات مستمرة مع بعض الخيارات غير الخطية والمنطقية (Coyle, 1999: 298).

ثانيا: مكونات التفكير النظامي:

يتكون منهج التفكير النظامي من ثلاثة عناصر مترابطة هي: ديناميكيات النظام، برنامج "STELLA" وحواسيب "Macintosh" (Mandinach 1989: 225). يلاحظ من تحديد "Mandinach" لعناصر التفكير النظامي على هذا النحو أنها أرادت أن تبرز شموليته مقارنة بديناميكيات النظام، مع أن هذا الأخير وحسب ما أورده "Coyle" يضم التقنية والبرمجيات، وهذا ما يبرز تحيزها لفكرة التفكير النظامي مونها من روادها، كما يظهر تحيزها أيضا في التركيز على برنامج "STELLA" وحواسيب "Apple"، رغم أن البرامج والحواسيب الموازية الأخرى تؤدي نفس الغرض وتؤدي إلى نفس النتيجة ألا وهي الخرائط الذهنية.

يعرف "Ossimitz" التفكير النظامي من خلال تحديد أربعة أبعاد أساسية هي:

- أ- التفكير في نماذج: نماذج مفهومة بوضوح.
 - ب- حلقة تفكير مغلقة: التفكير في هياكل نظامية مترابطة.
 - ج- التفكير الديناميكي أو التفكير في العمليات الديناميكية: وهو يعني أيضا استشراف التطورات المستقبلية المحتملة.
 - د- أنظمة التوجيه: أي القدرة على الإدارة العملية للنظام.
- إضافة إلى ما سبق فإن التفكير النظامي يسلم بشكل صريح بـ:
- الحاجة لبناء نماذج تفاعلية بين المشاركين (المديرين والملاك والأطراف ذات المصلحة) في المواقف المدروسة.
 - أهمية كل من مناهج النمذجة النوعية والكمية بالنسبة للحصول على المعرفة وتحليلها.
 - الحاجة إلى الحصول على كل من العمليات والقضايا التنظيمية عن طريق التمثيل الصريح للحدود التنظيمية في النماذج. إن تحديد المسؤوليات داخل عمليات الإدارة وفيما بينها قد يساعد على دراسة تأثير الجوانب المتمثلة في الثقافة، السلطة والسياسة على سلوك النظام.

- الحاجة إلى برامج أكثر ملاءمة لتسهيل تطوير نماذج محاكاة متى استلزم الأمر ذلك.
- أهمية توفير بيانات تعلم تساعد على تعميم أفكار النمذجة عبر ما يسمى بلعب الأدوار أو المواقف.
- استخدام الهياكل البسيطة التي نعبر من خلالها على الرؤى الخاصة بالنماذج المعقدة (Wolstenholme, 1993: 926).

المطلب الرابع: النماذج والتفكير النظامي:

ينطوي التفكير الإستراتيجي على تحويل المعلومات الخاصة بالماضي إلى معرفة حاضرة يمكن أن تركز عليها التغييرات في الإجراءات المستقبلية بشكل مفيد. لكن قد تكون تلك المعرفة أحيانا ضمنية وليست صريحة، غامضة وليست واضحة، كثيرة وغير دقيقة. في مثل هذه الحالات، قد تكون المنظمات في وضع أفضل إذا كانت تعمل في بلدان يستخدم فيها بشكل طبيعي التفكير بالاستدلال جنبا إلى جنب مع التفكير العلمي.

يوحي التفكير الاستدلالي أحيانا بالمبادئ الراسخة التي يمكن تطبيقها في مواقف جديدة. يمكن أن تمثل هذه المبادئ أحيانا في شكل نماذج. فهناك نماذج على سبيل المثال عن التفكير في تطوير منتج، تصميم المنظمة، التغيير الإستراتيجي وإدارة المشاريع، ومن بين النماذج المفيدة للإستراتيجيين خاصة هو نموذج التفكير النظامي (Wootton & Horne, 2010: 20).

أدت الابتكارات في مجال نماذج الأعمال إلى إعادة هيكلة كلية لبعض الأسواق وتوزيع قيم بملايير الدولارات، وبالتالي فإن إنشاء نموذج أعمال جديد سيكون له أثر على العديد من الممارسات مثل أسلوب القيادة، تبادل المعلومات، ووسائل تفويض وتقاسم المخاطر... في حقيقة الأمر فإن هذا عبارة عن نظام جديد ينطوي على فهم كلي حتى يفهم من قبل الجهات الفاعلة فيه. يشكل التفكير من خلال نموذج الأعمال تقطعا معرفيا لأنها لم تعد تستخدم المنطق الخطي (Hamiot, 2012: 81).

يضم نموذج الأنظمة 16 مرحلة، إذا تم إتباعها فإنه يمكننا التفكير بوضوح ودقة حول المواقف المعقدة والمضطربة التي تكون فيها الكثير من المتغيرات مترابطة وعندما يكون بعضها غير معروف. يمكننا تعلم التفكير بوضوح ودقة حتى عندما تكون بعض البيانات غامضة أو مبهمه، تتمثل هذه المراحل في الآتي:

- 1- افترض أن أي مشكلة أو قرار يمكن أن يرى بأنه جزء من نظام، وهذا الأخير هو جزء من نظام أوسع، كما أن المشكلة أو القرار في حد ذاته مكون من نظم فرعية.
- 2- حاول رسم خريطة على أحد جوانب ورقة A4 تظهر كافة المجالات ذات الصلة بالقرار. أنشئ فقاعات عن طريق رسم حدود حول كل المجالات على خريطتك. تخيل أن كل مجال ضمن حدود معينة يمكن اعتباره نظاما. أدرج أسهما لإظهار الأنظمة المترابطة والتي تؤثر في بعضها البعض. إعط كل نظام عنوانا يحتوي على كلمة إجرائية تصف ما يقوم به هذا النظام، أو ما هي مخرجاته.
- 3- أكتب على طول الأسهم عنوانا لمخرجات كل نظام. سيصبح كل مُخْرَجٍ مدخلا لنظام آخر، أو سيتحول إلى مخرج في بيئة النظام. أكتب قائمة بالأفراد الذين يتأثرون بمخرجات النظام المطروحة في البيئة. هؤلاء هم عملاؤك، ضحاياك أو أصحاب المصالح.
- 4- أرسم داخل فقاعات أنظمتك أعمدة لتمثيل الأطراف الرئيسية -أي الجهات الفاعلة الرئيسية التي تلعب دورا أساسيا في إنجاز الأعمال- (لقد بلورت هذا العمل في العنوان الذي قدمته للنظام). تضم الأطراف الفاعلة الرئيسية في كثير من الأحيان أفرادا ذوي خبرة أو معرفة تقنية. تعرف على من يملك النظام بأكمله أو يملك أجزاء معينة منه. أرسمهم بقبعات كبيرة. من هم الأشخاص المسؤولون عن فحص ما يخرج من كل نظام؟ يمكنك أن ترسم عدسة مكبرة في أيديهم. من يضع مقاييس الأداء ويقارنها لما يحدث في الواقع؟ أرسمهم مع حافظة. أكتب إسم كل فاعل رئيسي بجانب الشخص من الأشخاص الذين مثلتهم بالأعمدة، ثم أرسم حلقة التغذية العكسية لتظهر كيفية استخدام هذه المعلومات لتعديل ما يحدث.
- 5- ستكون ورقتك الآن فوضوية للغاية. إذا كانت كذلك أعد رسم خريطة الأنظمة لتقليل عدد الأسهم المتقاطعة. أن هذه فرصة جيدة لجعل التسميات أكثر اقتضابا وتوسيع حجم الفقاعات الممثلة للأنظمة التي تملك عنها معظم المعلومات. تأكد من أن لديك كل أسماء الملاك، الفاعلين وصناع القرارات الرئيسيين. إعرف ما هي موارد كل نظام -مالية، تكنولوجية، ومادية- . أدرج الأفراد ذوي المعارف، التجربة والخبرة ضمن الموارد، ثم مثل الموارد في صور صغيرة.
- 6- خذ بعين الاعتبار الأثر على نظام الأشياء التي تتغير في البيئة بالنسبة لكل نظام. وضح كل تأثير على النظام بسهم متقطع وارد وسمّه. خذ بعين الاعتبار التغييرات على مستوى التكنولوجيا، الاقتصاد، الأسواق، السياسة، القانون، الأخلاق والمجتمع.

7- خذ خريطةك الجديدة معك، أرها لأولئك الأشخاص الذين بدأت أسماؤهم تظهر عليها. أطلب منهم تعليقاتهم عليها. إسمح لهم بالرسم على الخريطة، إسألهم ما الذي من شأنه أن يهدد بقاء النظام، وما هي التغييرات التي يودون رؤيتها، ولماذا.

8- إسألهم ما هي المعلومات التي يحتاجون إلى تلقيها؟ ومن من؟ ومتى ينبغي ذلك ليتسنى لهم القيام بأعمالهم؟ بأي تواتر يحتاجون إلى تحديثها؟ وإلى أي مدى يجب أن تكون مفصلة؟

9- إسأل كل شخص عن الأشخاص الذين يجب أيضا أن نتحدث إليهم.

10- ينبغي عليك العثور على مكان هادئ، وإعداد "قائمة إجراءات النظام" لكل ما يحتاج الفرد للقيام به حتى يؤدي النظام عمله. يجب أن يعكس العنوان الذي أعطيته للنظام العمل الذي يجب عليه تأديته. من المفروض أن عمل النظام والغرض منه أصبحا الآن أكثر وضوحا، وإذا لم يكن الغرض منه واضحا بما فيه الكفاية، تحدث مع الأفراد المكتوبين على خريطةك. قد يساعدك تحليل البيئة الخارجية على تحديد الفاعلين الرئيسيين الذين تكون قد نسيت تسجيلهم.

11- خذ قائمة إجراءات كل نظام وتحدث إلى الأشخاص الذين تظهر أسماؤهم على خريطة الأنظمة. إ طرح السؤال: "هل هناك من يقوم بهذا؟" إذا كان الأمر كذلك، "فمن؟" بالنسبة لكل إجراء موجود على تلك القائمة. حاول تحديد إلى أي مدى يتم تنفيذ تلك الإجراءات. إسأل ما إذا كانت أي من الأنشطة الأساسية المسجلة على قائمتك غير موجودة.

12- إذهب إلى مكان هادئ وخذ معك قائمة إجراءات الأنظمة وحدد الأنشطة التي لم يظهر عليها أي أحد الرضا. إسأل نفسك بشأن كل نشاط لا ينفذ على نحو مرض "ما مدى أهمية هذا النشاط بالنسبة للنظام؟"، إذا كان النشاط ضروريا بالنسبة لأغراض النظام، إمنحه درجة "A"، أما إذا كان غير ضروري إمنحه درجة "C"، ما عدا ذلك صنفه ضمن الدرجة "B"، بعد ذلك أنظر إلى مدى سهولة تصحيح النقص، فإذا كان التصحيح سهلا إمنحه درجة "A"، أما إذا كان صعبا إمنحه درجة "C"، ما عدا ذلك إمنحه درجة "B". بعد ذلك أدرس المخاطر المرتبطة بالتدخل لمحاولة تدارك النقص. فإذا كانت هناك فرصة ضئيلة لحصول نتائج عكسية طفيفة، إمنحه درجة "A"، وإذا كان هناك احتمال كبير لوقوع نتيجة سلبية خطيرة إمنحه درجة "C"، ما عدا ذلك إمنحه درجة "B".

13- خذ قائمة التغييرات المحتملة، والتي قمت الآن بتصنيفها إلى "A"، "B" أو "C"، لتحديد مدى الحاجة للنشاط، الجدوى والمخاطرة، ثم اسأل الفاعلين الرئيسيين أو الأطراف ذات المصلحة ما

- إذا كانوا يوافقون على تصنيفك أم لا. حثهم على مساعدتك لاختيار النشاطات الحاصلة على ثلاثة "A" في مجال سهولة التغيير، ثم أحصل على مساعدتهم لتحديد كيفية القيام به.
- 14- نفذ التغيير الحاصل على النشاطات الحاصلة على ثلاثة "A" واجمع ردود الأفعال حياله من قائمة الفاعلين الرئيسيين التي أعدتها.
- 15- راجع خريطة نظمك في ضوء المعلومات الجديدة.
- 16- إذا احتجت إلى تصميم تنظيم جديد، يمكنك استخدام التفكير النظمي نفسه. وسيكون الفرق الرئيسي في أنه عندما تقارن قائمة إجراءات الأنظمة التي لديك مع الوضع القائم، لم يكون هناك أية أنشطة قائمة، وبالتالي قم بإنشاء تنظيمك الجديد عن طريق استحداث النشاطات الحاصلة على ثلاثة "A" أولاً (Wootton & Horne, 2010: 20-24).

المطلب الخامس: محددات التفكير النظمي. يواجه تطبيق التفكير النظمي مجموعة من الصعوبات، وفيما يلي بعض الصعوبات الشائعة التي تعيقه داخل المنظمات:

- **فخ الوجودية:** يبدأ مختصو التفكير النظمي ذوي الإدراك المعرفي من حالات اللاأنظمة (ككيانات موجودة) ويعترفون أن بناء نظام هو وسيلة لإحداث تغييرات في المواقف.
- عدم الإدراك أنه في إطار تنوع النظم تكون هناك اختلافات في الالتزامات المعرفية (Ison, 2008: 245, 246).
- **مشاكل اليوم تأتي من حلول الأمس:** من أمثلة غياب التفكير النظمي الفشل في إدراك أن البرامج التي يفترض أنها جديدة ومحسنة هي إعادة تحسين لإخفاقات سابقة.
- **كلما دُفعتُ نَجَاه النظام بقوة، دفع النظام تجاهك بقوة أكبر:** فالعمل الدؤوب ليس كافياً لتصحيح مشاكل النظام الأساسية، فالتحليلات الشاملة للمشاكل مطلوبة. وبدلاً من الدفع بقوة تجاه مختلف مكونات النظام، يحتاج القادة إلى تعزيز التعلم التنظيمي، تحديد أسباب الإنجازات المتدنية، ثم إجراء تعديلات منتظمة.
- **السلوك يتطور بشكل أفضل قبل أن يتحول إلى الأسوأ:** تعالج كثير من خطط التحسين الأعراض وتغفل في تصحيح مشاكل النظام الأساسية، وبالتالي تكون هذه التغييرات تعديلات متدنية التأثير.
- **الطريق الأسهل للخروج يؤدي عادة إلى الرجوع:** تحدد المنظمات البيروقراطية الحلول المناسبة للمشاكل العادية، كما أن المديرين يطبقون بشكل روتيني هذه الحلول المألوفة بينما تكون المشاكل

في تطور. إن التطبيق المتكرر للحلول المألوفة على الرغم من أن المشاكل الأساسية لا تزال قائمة أو أنها تتفاقم هو مؤشر على غياب التفكير النظامي.

- **قد يكون العلاج أسوأ من المرض:** عادة ما تؤدي الحلول غير النظامية إلى تفاقم المشاكل بدلا من حلها أو تحسينها من خلال إيجاد حلول قصيرة الأجل تكون غير فعالة في مواجهة المشاكل طويلة المدى.

- **الأسرع يعني الأبطئ:** بشكل عام فإن الأنظمة تبطئ من أجل بلوغ تحسين أمثل كلما أصبح معدل النمو مرتفعا. فالتطبيق السريع للبرامج الجديدة يسبب الإرباك، الخوف أو الفشل، وإذا لم ينفذ القادة البرامج المخططة، فإن ذلك يعد هدرا للطاقة والموارد.

- **السبب والنتيجة ليسا مرتبطين ارتباطا وثيقا في الزمان والمكان:** من المستحسن أن يطور القادة فهما من شأنه أن لا يوجد ارتباطا وثيقا بين الأسباب والنتائج في الأنظمة المعقدة. لكن لسوء الحظ فإن كثيرا من القادة وعموم الناس يفتقرون إلى الفهم الأساسي لهذه الحقيقة: فالتغييرات الفعالة في النظام تأخذ وقتا، إلا أنه الناس في كثير من الأحيان يتوقعون إجراء تحسينات في فترة قصيرة جدا بعد إجراء التغييرات.

- **قد تؤدي التغييرات الصغيرة إلى نتائج كبيرة:** ومع ذلك فإن مجالات التأثير الأكبر تكون غالبا الأقل وضوحا: فالعديد من المديرين التقليديين يعالجون الأعراض الواحد تلو الآخر، وبالتالي يحلون المشاكل ذات الضغط المنخفض. فمعالجة مشكل معين غير كافية، لأن ذلك يؤدي إلى حل ذلك المشكل، ولكنه لا يغير التفكير الذي أنتج المشكل في المقام الأول.

- **يمكنك الحصول على كعكتك وأكلها أيضا، لكن ليس دفعة واحدة:** في كثير من الأحيان يتعامل المديرون التقليديون مع القرارات من منظور الاختيار ("إما... أو"): كإنتاج منتجات ذات جودة عالية أو ذات تكاليف منخفضة، أو مثلا الرقابة المحلية أو الرقابة المركزية. في الواقع، يحتاج القادة إلى التحلي ببعد النظر، والقيام باستثمارات حالية ليحققوا تحسينا مستقبليا.

- **تقسيم الفيل إلى نصفين لا يعني أننا حصلنا على فيلين صغيرين:** يقسم المنهج الأساسي المشكل إلى مكونات صغيرة، ثم يجد حلا لكل مكون. وكنتيجة لذلك، فإن المناهج الخطية تعالج الأعراض وتحل المشاكل منخفضة الضغوط، ولكن تبقى جذورها دون معالجة. فالحلول البسيطة لا تحل المشاكل المعقدة، وبالتالي ينبغي أن نعتمد على المنهج الشمولي للتفكير النظامي.

- ليس هناك حرج: عندما تحدث الأزمة تكون الاستجابة النموذجية هي العثور بسرعة على شخص يلقي عليه اللوم أو يعاقب بدلا من تحديد أسباب المشكلة وحلها. باختصار فإن اللوم يؤدي إلى تآكل قدرة النظام على البحث عن حلول موضوعية (Thornton et al, 2004: 222-226).

المبحث الخامس: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتفكير الإستراتيجي.

يرى الكثير من باحثي الإدارة الإستراتيجية أن التفكير الإستراتيجي ظهر على أنقاض التخطيط الإستراتيجي، هذا ما أدى إلى ظهور جدل كبير حول أهمية كل منهما وأولويته والذي ما زال قائما إلى يومنا هذا، إلا أن هناك توجهًا وإن كان ضعيفا - نحو وجود علاقة تكاملية بين المفهومين الذين

يساهمان مجتمعين في بناء الميزة التنافسية التي هي محور الإدارة الإستراتيجية. وفيما يلي توضيح لأهم توجهات هذا الجدل.

المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي أولى من التفكير الإستراتيجي.

يغوص التخطيط الإستراتيجي بالمدير في المعلومات القابلة للتصديق، كما يسمح بالتدريب على مهارات التفكير التي تحتاجها لتفكر بسرعة وبوضوح في الأوقات الصعبة والمربكة.

كما يبين لنا التخطيط الإستراتيجي الحدود ويساعدنا على رسم بعض الخرائط التي تساعدنا على معرفة الطريق الذي نسلكه. كما يمكن لهذه الخرائط الإستراتيجية أن تساعدنا على العثور على الطريق عبر العقبات التي تعترضنا. يجبرنا التخطيط الإستراتيجي على التعرف على الأفراد الذين نحتاج مساعدتهم لتنفيذ الإستراتيجية. يتضمن التخطيط الإستراتيجي أيضا تخيل ما قد يبدو عليه النجاح، وهذا يرتبط بالقدرة على تحفيز الآخرين. وبالتالي فإن القيمة الحقيقية للتخطيط الإستراتيجي هي أنه يجعلنا نمارس التفكير الإستراتيجي (Wootton & Horne, 2010: 127, 128).

من أبرز الحجج في الدفاع عن التخطيط الإستراتيجي أمام التفكير الإستراتيجي ما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي أداة ولا يصح أن ينظر إليه بقدسية.
- رغم الملاحظات التي أثرت على التخطيط الإستراتيجي إلا أنه يبقى أفضل من عدم وجود خطة إستراتيجية.
- ينبغي أن يكون التخطيط الإستراتيجي مرنا ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات، والملاحظات الرئيسية هي على التخطيط الجامد.
- نعم هناك تغييرات رئيسية في العالم وكذلك في الظروف الداخلية للمنظمة والظروف المحيطة بها ولكن رغم ذلك فهناك توقعات عامة ومؤشرات رئيسية يمكن الاسترشاد بها في وضع الخطة.
- وأخيرا ما البديل الذي يطرحه المنتقدون فإن كان التخطيط بالسيناريو هو إحدى طرق التخطيط الإستراتيجي ويحتاج في النهاية إلى تفاصيل عملية ليتمكن تطبيقه وبالتالي عدنا إلى التخطيط الإستراتيجي (الطراونه، 2012: 85، 86).

المطلب الثاني: التفكير الإستراتيجي يلغي التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

سطع نجم التخطيط الإستراتيجي في السبعينات والثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، إلى أن وجه هنري منتزبرغ هجوما شديدا عليه في عام 1994 من خلال كتابه الشهير "صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي" (الطراونه، 2012: 84).

كان التخطيط يسجل عادة في وثائق مكتوبة، كما أنه كان حدثا قليل التكرار، حتى وإن كنا نقوم به سنة بعد سنة، إضافة إلى أنه كان يميل إلى أن يكون ظاهرة مركزية إلى حد كبير بحيث يقوم به أشخاص ليسوا مسؤولين مباشرين على من ينبغي عليهم تنفيذ الخطط الإستراتيجية، فالعقل في التخطيط الإستراتيجي مفصول عن الجسم. لقد توفي التخطيط الإستراتيجي عندما أصبح فجأة واضحا ربما لأن المنافسة أصبحت عالمية وبسبب تضائل الاستقرار - بحيث أصبح مستحيلا على الخطط الدقيقة أن تسيطر على المستقبل. والآن ومع ذلك فبعد التخلص من بعض حدود إعادة الهيكلة وتقليص حجم المنظمات، أصبح جليا أننا ما زلنا بحاجة للتفكير في المستقبل.

إن التفكير هو عملية مستمرة ، وهو الانتقال المتواصل مع تدفق المعلومات الجديدة، والأحداث المتغيرة، والنشاطات التي يقوم بها الآخرون. وبما أن العقل في نشاط دائم، فهل نغير إستراتيجيتنا من يوم لآخر؟ بالطبع لا. يستلزم التنفيذ الكامل للإستراتيجية التزاما كبيرا من الموارد لقطاع أعمال بأكمله، لذلك فإن الإستراتيجية هي أساسا رهان على أحد الخيارين الذين لا ثالث لهما: أن تبقى المنظمة على ما هي عليه أو أن تصير إلى ما تنوي أن تصبح عليه مستقبلا. هذا لا يعني أن المنظمة لا يمكنها التغيير إطلاقا إذا فشلت المنظمة. يمكن للإستراتيجية الجيدة أن تكون حلا للمآزق المستجدة. على الرغم من أنه سيجرب عليها التزامات مالية والتزامات أخرى هائلة، إلا أن التركيز على التفكير يخلق المرونة الذهنية لتبديل الإستراتيجية وتوجه الأعمال (Wells, 1998: 64,65).

الخطة هي مصطلح يقصد به حالة من السكون أو الحركة الموحدة على خط مستقيم ما لم تجبرها الأحداث الخارجية على تغيير تلك الحالة. في ظل الظروف المضطربة نحن لسنا بحاجة إلى إسم، إنما نريد فعل التخطيط، ولغرض التخطيط فإننا نحتاج إلى التفكير. وبالتالي من أجل التخطيط إستراتيجيا فإننا نحتاج إلى التفكير إستراتيجيا. ننمحن التفكير الإستراتيجي القوة على الاستجابة للأحداث والقيام بأول تواصل مع المنافسين. وبالتالي عندما تفشل الخطة الإستراتيجية فإن التفكير الإستراتيجي يبقى ذا فائدة (Wootton & Horne, 2010: 127).

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

مما لا شك فيه أن طرح الأسئلة، جمع البيانات عن الأسواق، والمنافسة، والعملاء، والتكنولوجيا وما شابه تشكل جزءا من العملية الإستراتيجية، ولكن البيانات وجدولها، والرسوم البيانية التحليلية غالبا ما تكون أدوات متفاعلة تسلط الضوء على الماضي، فليس بإمكانها تصور الإستراتيجيات المتوجهة بطبيعتها نحو المستقبل. فهي جيدة لتشخيص المشاكل، وليس لخلق أفكار كبيرة وحلول قوية.

في الواقع، فإن التخطيط الإستراتيجي العادي الذي يحدث في كل مستوى في المنظمة يتبع عملية يمكن التنبؤ بها، وهذه العملية تغلق الطريق أمام التفكير الواسع. يمتص التخطيط الإستراتيجي العادي بإجراءاته، وأوراقه وأدوات اتخاذ القرار التحليلية، واجتماعاته اللانهائية، عصير كل الأفكار المثيرة، إن هو سمح لها بالظهور أصلا. مع العلم أن أي شيء غير معهود لن تتم الموافقة عليه من قبل ذوي التفكير المحصور، كما أن معظم المديرين التنفيذيين يراقبون أفكارهم ولا يضعون الكبيرة منها في وعاء التخطيط الإستراتيجي. على العموم في معظم جهود التخطيط الإستراتيجي، تكافؤ الرداءة لأنها تبدو صلبة، وتستند إلى الوضع الراهن، وتمدد قليلا خيال المرء، وفي هذه الحالات ستسود الأفكار الصغيرة (Schmitt, 1965, 15: 2007).

إن العملية التي تسمح بتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة ليست التخطيط الإستراتيجي، وإنما هي التفكير الإستراتيجي، فهو يسمح لأعضاء إدارة المنظمة بالجلوس معا من أجل التفكير في الجوانب النوعية لمنظماتهم، فضلا عن البيئة التي تعمل فيها. يمكن لأعضاء الإدارة مجتمعين الاتفاق بعد ذلك على الرؤية التي سيتشاركونها والإستراتيجية المستقبلية لمنظمتهم.

للأسف، فإن المديرين في معظم المنظمات ينخرطون كثيرا في المناهج الكمية للتخطيط الإستراتيجي لدرجة أنهم يفقدون قدرتهم على التفكير الإستراتيجي (Robert, Devaux, 1994: 45). مع أن التفكير الإستراتيجي هو أكثر إلحاحا للمشروعات في الوقت الراهن، وسيكون أكثر في المستقبل. كما أن المديرين ليس لديهم الوقت للتخطيط الإستراتيجي. حتى أن مايكل بورتر ذهب إلى أبعد من ذلك، فاعترف أن التخطيط الإستراتيجي في معظم المشروعات لا يساعد على التفكير الإستراتيجي (وديع، 2002: 85).

ومن أهم الانتقادات التي وجهت للتخطيط الإستراتيجي ما يلي:

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

يتردد المخططون خاصة في تقييم الجهود التي يبذلونها، سواء ما يقومون به أو ما يقوم به الآخرون من أجلهم.

لم ترد أية دراسة قامت بتقييم آثار الالتزام بالخطط طويلة المدى أو الانحراف عنها. لم يساهم التخطيط الإستراتيجي في التفكير الإستراتيجي في كثير من المنظمات (Dettmer, 2003: 04).

إذا كان تحديد الحلم المستقبلي هم أهم شيء في التخطيط الإستراتيجي، وإذا كان هذا الأمر ما زال معتمدا على الإبداع والابتكار ولم يصبح علما حتى الآن فما قيمة التخطيط الإستراتيجي؟ هل يعني وجود إدارة للتخطيط أننا نخطط فعلا؟

هل يستحق التخطيط عناء القيام به؟

ألا يقيد التخطيط الابتكار والإبداع؟

التخطيط يحد من سلطات الإدارة العليا، فكيف ستلتزم به؟

قد يسبب التخطيط نقصا في المرونة.

كيف يمكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية؟

ألا يلغي التخطيط الحدس؟

كيف يمكن التنبؤ بالمتغيرات في عالم سريع التغير؟

أليس السيناريو أفضل من التخطيط؟

يعتمد التخطيط على المعلومات وهذه يوفرها المنفذون ويمكنهم التلاعب بها.

هل يمكن الإدعاء بأن التخطيط الإستراتيجي يصلح كنموذج لكل المنظمات (صغيرة أو كبيرة،

خاصة أو عامة، مركزية أو ديمقراطية)؟

هل يمكن فعلا تشكيل الميزانيات حسب الخطة؟ أليست معتمدة على المقارنة مع الميزانيات

السابقة؟

هل يمكن وضع خطة إستراتيجية في ظل قيادات متغيرة؟ (الطراونه، 2012: 84، 85).

المطلب الثالث: تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:

إن الإدارة الإستراتيجية هي كل إجراء إداري يتخذ لتنفيذ الإستراتيجية، وتحديدًا، لتنفيذ الرؤية التي تنتج عن التفكير الإستراتيجي الإبداعي. يقوم الإستراتيجيون الناجحون في مجال الأعمال بالتفكير إستراتيجيًا، كما ينتقلون أيضا إلى الخطوة التالية من الإدارة الإستراتيجية. وهم لا يكتفون بالتفكير في

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

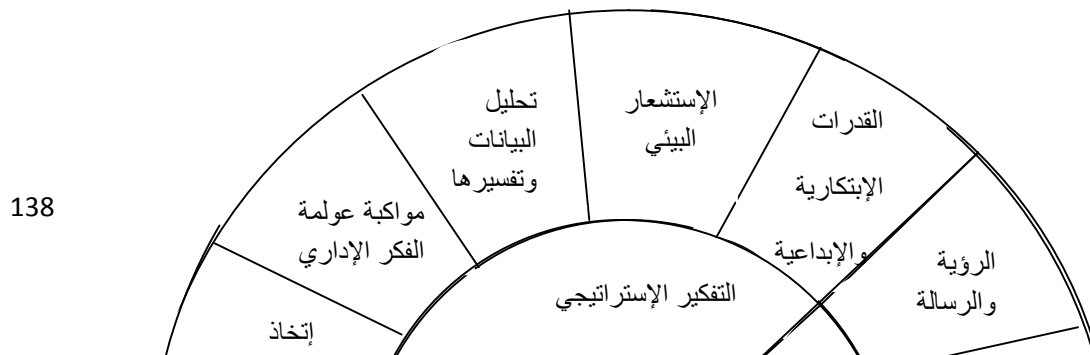
الإستراتيجية، بل يعملون على تنفيذ رؤيتهم. من هنا فإن الإدارة الإستراتيجية تترجم التوجه الإستراتيجي إلى إجراء إستراتيجي. تنظم مثل هذه الإجراءات حول القصد الإستراتيجي -أو ينبغي أن تنظم حوله-، وهو يحدد القصد الإستراتيجي الإتجاه الذي يجب أن تأخذه الإجراءات في المنظمة. يقدم التخطيط الإستراتيجي خطوة أخرى في تشكيل المستقبل الذي تترجم فيه الإدارة الإستراتيجية -التي في كثير من الأحيان تكون مجزأة وغير متجانسة- إلى خطط جد رسمية ومكتوبة بشكل مترابط وإجراءات لتنفيذ تلك الخطط (White, 2004: 56).

تعددت النماذج الموضحة لتكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في إطار كلي هو الإدارة الإستراتيجية ومن أمثلة هذه النماذج:

أولاً: نموذج المغربي. الذي قسم الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل (2-2)، هي التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والتطبيق الإستراتيجي، وفيما يلي نبذة عن كل ركيزة منها:

يظهر الشكل (2-2) نموذجاً مقترحاً عن تكامل كل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجي هو جزء من دراسة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وقد اكتسب توجه التكامل بين التخطيط الإستراتيجي التفكير الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية زخماً ودفعاً أكبر بعد أن تبنتها مؤسسة فورد "Ford Foundation" وهيئة كارنيجي "Carnegie" حيث تبنّت بحثاً ضمن منهج كلية إدارة الأعمال في الخمسينيات من القرن العشرين، وبلغت ذروة شهرتها بمساهمات كينيث أندروز "Kenneth Andrews" وإيجور أنسوف ونماذجهم العقلانية التحليلية للتخطيط الإستراتيجي في عام 1965 (أبو الجدائل، 2008: 102). أما التفكير الإستراتيجي فهو يضم القدرات الإبتكارية والإبداعية، الاستثمار البيئي، تحليل البيانات وتفسيرها، مواكبة عولمة الفكر الإداري واتخاذ القرارات الإستراتيجية كل هذا يكون باستخدام الحدس والإبداع والتفكير التركيبي الشمولي.

الشكل (2-3): الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



ثانيا: نموذج "Swayne" للإدارة الإستراتيجية.

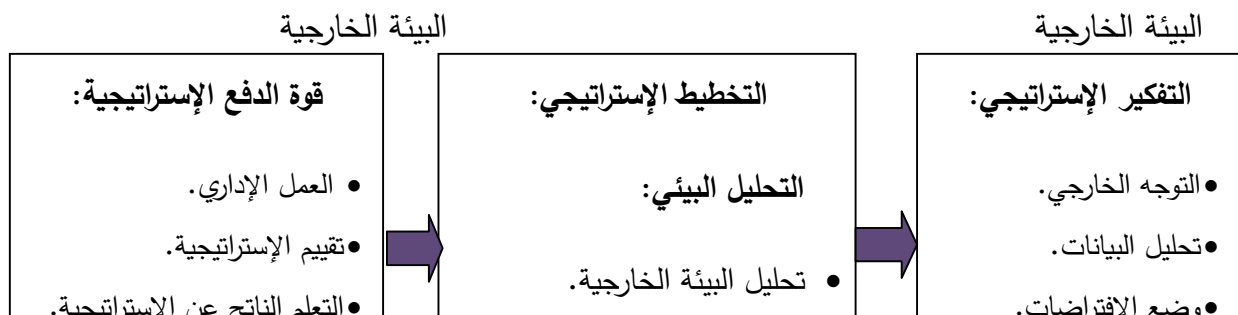
كما هو موضح في الشكل (2-3)، فإن للإدارة الإستراتيجية ثلاثة عناصر رئيسية هي: التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، وقوة الدفع الإستراتيجي، وهي أنشطة مترابطة فيما بينها، كما أن الأنشطة التي ينطوي عليها كل عنصر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. يقترح الشكل (2-3) أنه ينبغي على المديرين أن يصبحوا مفكرين إستراتيجيين مع القدرة على تقييم البيئة المتغيرة، تحليل البيانات، وضع الافتراضات، وتطوير أفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكونوا قادرين على تطوير خطة عمل وكتابتها حيث تتجلى في التخطيط الإستراتيجي. يتكون التخطيط الإستراتيجي من ثلاثة أجزاء هي: تحليل الوضع، صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية إتخاذ قرارات وتوثيق تنتج عنها خطة إستراتيجية. بعد وضع الخطة الإستراتيجية، ينبغي على المديرين الإستراتيجيين إدارة قوة الدفع الإستراتيجية للمنظمة، وفي حين يحاول المديرون الإستراتيجيون تنفيذ الخطة الإستراتيجية فإنهم يقيمون نجاحها، ويعرفون أكثر ما هو مجد، ويدرجون معها تفكيرا إستراتيجيا جديدا. كل عنصر من عناصر هذا النموذج قد يؤدي إلى إعادة النظر في عنصر آخر. على سبيل المثال، فإن التخطيط لتنفيذ الإستراتيجية قد يقدم معلومات جديدة تستوجب إعادة النظر في صياغة الإستراتيجية. وبالمثل، فإن إدارة قوة الدفع

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

الإستراتيجية قد تقدم رؤى جديدة لتخطيط تنفيذ الإستراتيجية، وصياغتها أو حتى تحليل بيئة المنظمة، ويتم دعم التفكير الإستراتيجي بواسطة الإدارة المتواصلة للإستراتيجية ويوثق من خلال عملية التخطيط الإستراتيجية الدورية (Swayne et al, 2006: 18, 21).

من المهم أن نفهم من البداية أن التفكير الإستراتيجي ليس بديلا لعملية التخطيط الإستراتيجي. بل إن بعض جوانب هذه العملية كتحليل البيئة الخارجية تعزز التفكير الإستراتيجي. كما أن هناك أجزاء من عملية التخطيط الإستراتيجي يجب أن تتم بشكل منهجي كتنقيح البدائل ووضع أنظمة الرقابة. ومع ذلك فإن التفكير الإستراتيجي يساعد المنظمات على التحرك أبعد مما تمت محاولة التحرك إليه من قبل وقد تم إثبات ذلك. وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تضم كلا من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي (Enz, 2010: 22).

شكل (2-4) نموذج "Swayne" للإدارة الإستراتيجية



أشار منتزيرغ إلى أن فعاليات التخطيط الإستراتيجي لا تؤدي إطلاقاً إلى صياغة الإستراتيجية لأن التخطيط الإستراتيجي يقوم على التحليل ومعالجة الأرقام وهي طريقة حسابية للإدارة، في حين يتعلق التفكير الإستراتيجي بالتركيب فهو يشمل الحدس والإبداع أما نتيجته فهو منظور موحد للمنظمة، لذا لا بد من التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي لتحديد العلاقة بين ما هو مخطط من جهة وصياغة الإستراتيجية من جهة أخرى. فالكيفية التي تكون عليها صياغة الإستراتيجية هي الاهتمام بما يتعلمه المدير من إدراك خبراته الشخصية، وإدراك خبرات الآخرين في المنظمة، بالإضافة إلى البيانات الواقعية من بحوث وغيرها، ثم تركيب ذلك التعلم في رؤية للتوجه الذي ينبغي أن يتبعه العمل. يجمع الوضع المثالي في أي منظمة بين الإبداع والتحليل، فهما يجتمعان أحياناً ويفترقان أحياناً أخرى، فالتفكير الإستراتيجي يأتي بالأفكار، والتخطيط يدرس مدى الحاجة إليها وإمكانية تطبيقها على الواقع، فكلاهما أدوات تستخدم في عملية الإدارة الإستراتيجية. فالتخطيط، مع أهميته في التفكير الإستراتيجي، إلا أنه لا يعتبر كافياً للاستغناء عن هذا النوع من التفكير، باعتبار أن التخطيط مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الإستراتيجي.

فمع غياب التفكير الإستراتيجي، لن تفيد أية إستراتيجيات أو خطط، مهما كانت دقتها وموضوعيتها ومهما كان اكتمالها، بل وأكثر من ذلك إذ تكون بعض الخطط والبرامج والقواعد والسياسات والأنظمة مقيدة للتفكير الإستراتيجي ومحبطة للأفراد بأن يفكروا إستراتيجيا، وعليه تكون تلك الخطط والبرامج والسياسات والأنظمة ذاتها من أدوات إهدار الموارد من جهد ومال ووقت. لذا يعد التفكير الإستراتيجي عنصرا مهما في التخطيط الإستراتيجي، وهو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوافر لدى الإستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية، والمصادر الخارجية)، ويتطلب التفكير الإستراتيجي أن تتوافر لدى المعنيين أبعاد فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية التصور والحدس والتأمل والتبصر والإدراك. لهذا فإن الجمع بين التفكير الإستراتيجي كعلم وفن هو أمر ضروري، فالفن يطلق الأفكار والعلم يحدد المفيد منها وكيفية الاستفادة منه. يمثل تحديد الاتجاه الإستراتيجي المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا، باعتبار أن تحديد الاتجاه الإستراتيجي يعطي ترابطا منطقيا بين المفاهيم التي يحويها الاتجاه الإستراتيجي، وأن مستوى الأداء وكفاءته للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يمثل انعكاسا طبيعيا لمقدرة المنظمة الفاعلة في تحديده الاتجاه الإستراتيجي (خليف، 2010: 48، 49).

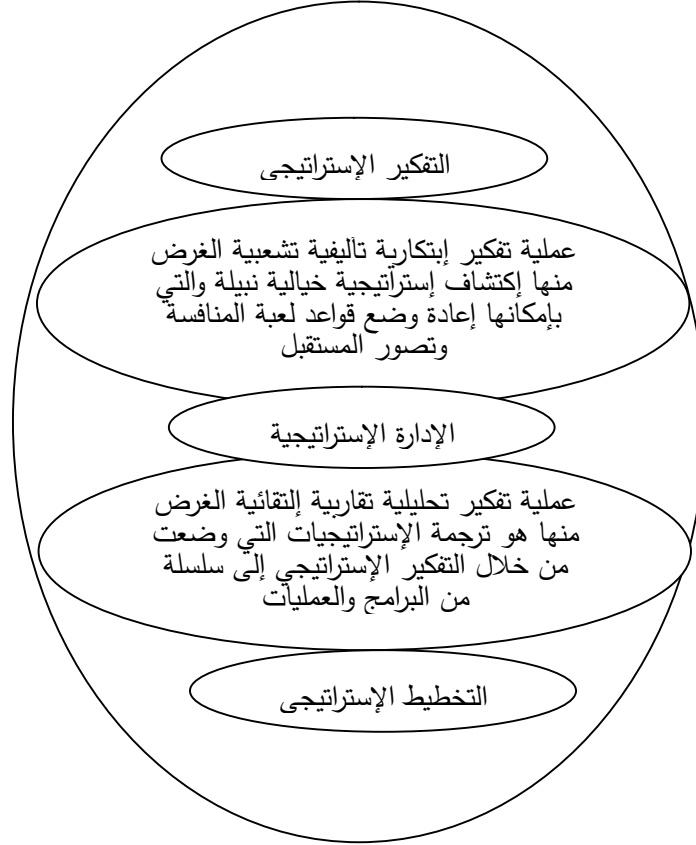
في المقابل فإنه بقدر أهمية التفكير في المستقبل تأتي أهمية تهيئة العمليات اللازمة لتمكين المديرين من مواجهة القضايا الإستراتيجية والتعامل معها وهم وسط أزماتهم العملية اليومية، وبالتالي لا يمكننا أن نوجه كل الانتباه والاهتمام إلى عملية صياغة الإستراتيجيات، إذ لا بد من ترجمة الإستراتيجيات المبتكرة من خلال التفكير الإستراتيجي إلى خطط وبرامج وعمليات قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط الإستراتيجي (أبو الجدائل، 2008: 155).

قد يكون التفكير الإستراتيجي نتاجا للإدارة الإستراتيجية لكنه بالتأكيد هو إحدى أدواتها (الكبيسي، 2012: 34)، شأنه في ذلك شأن التخطيط الإستراتيجي، إلا أن مميزات وطرق عمل كل منهما تجعلهما أداتين هامتين بل حتى متكاملتين بالرغم من اختلافهما لإنجاح الإدارة الإستراتيجية، فالتفكير الإستراتيجي ينطلق مما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلا ويصنع بناء على ذلك مسارات تسمح له بالوصول إلى ذلك من خلال تنظيم الموارد التي تحوز عليها المنظمة حاليا، وبالتالي فهو عملية فكرية تعتمد كثيرا على الحدس والإبداع والتخيل، كما تتطلب صفات متميزة يحوزها المفكر الإستراتيجي واستخدام أساليب غير اعتيادية. أما عملية التخطيط الإستراتيجي فهي تنطلق من الحاضر لتحقيق نتائجها مستقبلا، فيتم تحليل بيئة المنظمة وتحدد مؤثراتها، ومن ثم تتوضح أمام المدير الإستراتيجي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تسمح له بتبني الإستراتيجية المناسبة، والتي تنشق عنها خطط وأهداف ينبغي الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة. تسعى المنظمة إلى البقاء في السوق والتفوق على منافسيها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاعتماد على أسلوب منطقي ومنهجي وهو الإدارة الإستراتيجية، والتي يتمحور جل تركيزها حول بناء المزايا التنافسية، وبالتالي فإن القائد الإستراتيجي سيجد نفسه مضطرا للجوء إلى استخدام كلتا الأداتين (أي التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي معا) للوصول إلى ما يصبو إليه.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

يوضح لنا الشكل الموالي كيف يتكامل التخطيط والتفكير الإستراتيجي داخل بوتقة الإدارة الإستراتيجية بالاستناد إلى تعريفهما.

شكل (2-5): كيف يتكامل التخطيط والتفكير الإستراتيجي؟



المصدر: أبو الجدائل، 2008: 153

المبحث السادس: أداة التخطيط بالسيناريو كنتيجة لتكامل التفكير والتخطيط الإستراتيجي.

إن عدم التأكد والتغير هي السمات التي تسود الكثير من التفكير حول عمليات الإدارة الإستراتيجية. يؤخذ عدم التأكد في الاعتبار في كثير من مناهج التخطيط من خلال تحليل الحساسية وتحليل المخاطر.

هناك بعض الشك أن عملية التخطيط ذات الطابع الرسمي يمكن أن تكون مرنة بما يكفي لمواجهة البيئات شديدة الاضطراب. كما أنه من الملاحظ أن العديد من الحالات التاريخية ونماذج عمليات التخطيط ليست بالجديدة. يتمحور التفكير الحديث أساسا حول مشكلة التغيير السريع والعنيف، التحليل المحسن، والجوانب السلوكية في الإدارة الإستراتيجية.

هناك مقارنة مختلفة للتخطيط ذات جذور عميقة على الرغم من أنها كانت تمارس دوما من قبل عدد قليل من المنظمات، وهي التخطيط بالسيناريو (Hussey, 1998: 70). يكون الغرض من الإستراتيجية في ظل التخطيط بالسيناريو مساعدة المديرين على تطوير نماذج ذهنية أفضل بحيث يمكنهم التعامل مع التغيير عندما يحدث، فهو يحول التخطيط إلى ممارسة تعلمية كما يركز على عملية التخطيط بدلا من الخطة الناتجة (Macmillan & Tampoe, 2000: 112).

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم السيناريو.

تدعى طريقة التنبؤ النوعي الرئيسية التي تستند على السيناريو بالتخطيط بالسيناريو (وتعرف أيضا بـ "بناء السيناريو"). وكغيرها من التقنيات الإدارية، فإن السيناريوهات وصلت إلى مجال الصناعة عن طريق الجيوش، وقد برزت السيناريوهات في المنظمات والتنبؤ بالسياسات في عمل هيرمان كان "Herman Kahn" -وهو محلل في شركة "RAND" في خمسينيات القرن الماضي- والذي على ما يبدو تأثر بالكتاب السينمائيين والمخرجين في لوس أنجلوس آنذاك. وفي منتصف الستينيات من القرن الماضي، أنتج هيرمان العشرات من القصص المتوقعة البديلة، حيث يتبع كل سيناريو منها افتراضات رئيسية مختلفة تؤدي إلى نهاية منطقية، وقد وصف من قبل مجلة "Scientific American" بالتفكير في ما لا يمكن تصوره (thinking the unthinkable)، وقد تبنى المخططون بالسيناريو هذا التصريح باعتزاز منذ ذلك الحين (Gordon, 2008: 201).

في بداية الأمر كان تحليل السيناريو امتدادا لمنهج "التنبؤ والتحكم" التقليدي في التخطيط، غير أنه تم استبدال التوقعات الخطية بتقييم احتمالي لبدائل مستقبلية، والتي تقود إلى الإسقاط الأكثر ترجيحاً، إلا أن ذلك لم يثبت تقدماً جوهرياً على مناهج التنبؤ الأخرى، وبنهاية ستينيات القرن الماضي أصبحت عيوب هذا المنهج معروفة على نطاق واسع (Heijden, 2005: 3).

جذب العمل الذي قام به "Herman Kahn" و "Pierre Wack" (رئيس قسم التخطيط في شركة رويال داتش/شل "Royal Dutch/ Shell, France") الذي استخدم هذا المنهج في شركة شل وطوره، حيث طور هو وزملاؤه سنة 1971 سيناريوهات مختلفة لصناعة النفط يقوم كل منها على افتراضات مختلفة حول كيفية حل أوجه عدم التأكد الرئيسية، وكما ذكره "Wack" في سلسلة من المقالات المنشورة في مجلة هارفارد لإدارة الأعمال، في الوقت الذي أحس فيه أن التغير الجيوسياسي، ولا سيما تصاعد القومية العربية من شأنه أن يغير الوضع القائم في قطاع النفط، الذي هيمنت عليه شركات النفط الغربية لعقود. وقد أجبرت شركة شل نفسها على مواجهة السيناريو الشنيع لصدمة المعروض النفطي بما يعرف الآن بالقصة الأسطورية لنجاح التخطيط بالسيناريو، حيث ارتفعت أسعار النفط بشكل سريع، وقد كان هذا ما حدث تقريبا بعد حرب "Yom Kippur" سنة 1973، وتكرر مجددا في الثورة الإيرانية سنة 1979.

وعلى الرغم من أن شركة شل لم تخطط بشكل حصري للصدمة النفطية ولم تتوقعها، إلا أنها بالرغم من ذلك كانت قادرة على الاستجابة بسرعة وفعالية أكبر من منافسيها، مما عاد عليها بنتائج أفضل، وحسن بشكل كبير موقعها في الصناعة على مدى أكثر من عشر سنوات التي تلت ذلك.

اكتسب التخطيط بالسيناريو من خلال قصص مثل هذه مؤيدين من داخل وخارج مجال التخطيط للأعمال، كما حظي بموطئ قدم في كل من التخطيط الخاص بالمنظمات، الحكومات، التخطيط العسكري والمدني، وتخطيط السياسات العامة منذ ثمانينيات القرن الماضي (Gordon, 2008: 201,). (202).

المطلب الثاني: ما الذي يعنيه مصطلح السيناريو؟

يشير مصطلح السيناريو بالشكل الحرفي إلى قصص صغيرة تكون معقولة وفي نفس الوقت يعتقد أن تكون مهمة من الناحية الإستراتيجية. على الرغم من أن السيناريوهات قد تستند إلى التحليل الدقيق، إلا أنها ينبغي أن تكون على درجة عالية من الإبداع. في الواقع فإن السيناريوهات التي قد تثير بشكل أفضل التفكير الإستراتيجي العميق تشبه في خصائصها القصص الخيالية والحكايات الشعبية وحتى الأساطير. السيناريوهات هي قصص نوعية، تكتب على شكل سرد تصف عادة الآثار بالنسبة للمنظمة في ضوء الشروط المحددة في إعداد كل سيناريو. يكون لمثل هذه القصص في كثير من الأحيان تأثير

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

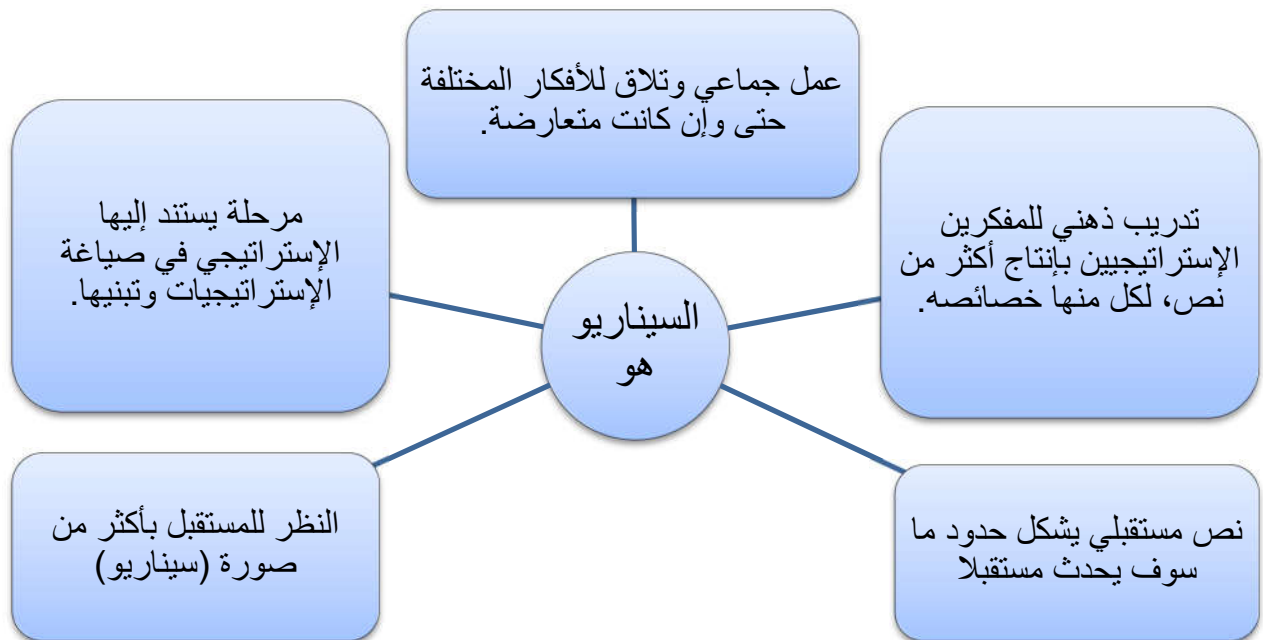
نفسى لا تملكه الرسوم البيانية التقليدية والخطط المكتوبة، فهي تساعد على تفسير سببية الأمور من خلال وضع الأحداث ضمن سياق مؤسس (Luke et al, 2004: 55).

السيناريو هو عبارة عن سرد حول المستقبل، حيث أنه يقدم وصفا لصورة مترابطة، معقولة ومتحدية عن تلاقي الأنماط، القوى البيئية، والأطراف المؤثرة. تستمد السيناريوهات قيمتها عن طريق خلق عدد قليل من الصور المميزة عن المستقبل، والتي من المحتمل أن تكون لها تأثيرات مختلفة جدا على القرارات الإستراتيجية. فنحن لا نتنبأ بالمستقبل وإنما نضع أوصافا للمستقبل المحتمل من أجل انفتاح التفكير ورؤية الاحتمالات الإستراتيجية (Wells, 1998: 104).

كما أنه "تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلا واحدا منها" (الدوري، صالح، 2010: 465).

مما سبق يمكن تحديد مفهوم السيناريو في الشكل (2-5):

شكل (2-6): مفهوم السيناريو



المصدر: من إعداد الباحث

يقال أحيانا أنه من الصعب جدا التنبؤ بالمستقبل، بل أنه من الأفضل عدم محاولة التنبؤ إطلاقا. إلا أن التخطيط بالسيناريو يقدم لنا مقارنة مختلفة لا تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، وإنما بدلا من ذلك فإنه

يفترض سيناريوهات محتملة الوقوع في المستقبل دون إجراء أي تقييم لإمكانية حدوث أي منها (Macmillan & Tampoe, 2000: 111).

ينطوي تحضير المنظمة لاتخاذ القرارات السليمة على توقع التقلبات وصياغة خطة للاستجابة لها. في التخطيط بالسيناريو، نقوم أولاً ببناء السيناريوهات المستقبلية البديلة الممكنة، ثم نختبر محفظة المشاريع أمام كل سيناريو لمعرفة ما إذا كان سيتم تسريع المشروع، الحفاظ عليه، إبطائه أو إيقافه في ظل تلك الظروف. يقدم اختبار النتائج فكرة عن مدى قدرة المحفظة على مواجهة الاحتمالات المستقبلية (Benko & Warren, 2003: 216).

بعد الانتهاء من إنشاء الحالات -والتي هي احتمالات واقعية يمكن أن تؤثر في ميزانية المنظمة بشكل ملحوظ- يمكننا أن نطرح الأسئلة "ماذا لو؟"، وهذا النوع من الأسئلة يستخدم غالباً للبحث في الاحتمالات السلبية (Gargiulo et al, 2006: 43).

بدلاً من استثمار الموارد للتنبؤ بدقة بما سيحدث، تقوم عملية التخطيط بالسيناريو بافتراض كل النتائج المهمة ثم نطرح الأسئلة: "ماذا سنفعل لو وقع الحدث س؟"، "ماذا سنفعل لو وقع الحدث ص؟" وهكذا. بهذه الطريقة، تبنى السيناريوهات اعتماداً على الأسئلة "ماذا لو...؟" حول الطرق التي قد تبرز بها قوى خارجية تؤثر على المنظمة (Gordon, 2008: 204).

كانت الطرق البدائية للتخطيط بالسيناريو في بداية الأمر تستخدم عدداً من التوقعات المستقبلية المحتملة، كأن تستخدم ثلاثة، يكون أحدها الأكثر ترجيحاً. وتوضع الخطط لكل منها، ولكن حتماً كان التركيز الأساسي على الحالة الأكثر احتمالاً (Hussey, 1998: 70, 71). بالنظر إلى مستوى التعقيد الكامن في عملية بناء السيناريوهات والفائدة الكبيرة من النقاشات والتعلم الذي تنطوي عليه، فإن بعض الخبراء يوصون بأن لا تقتصر على ثلاثة سيناريوهات فقط، فقد أظهرت التجربة أنه إذا اقتصرنا على ثلاثة سيناريوهات وهي السيناريو المتفائل، السيناريو المتشائم والسيناريو الوسطي، فإن المديرين سيركزون بطبيعة الحال على السيناريو الثالث ويهملون الآخرين، مما يقلل كثيراً من قيمة هذا الأسلوب. وبالتالي فإنه من الأفضل تحديد سيناريوهين أو أربعة سيناريوهات حتى نتقادر اختيار الطريق الوسطي. وفي نهاية المطاف سواء تحقق السيناريو أم لا، فإن الفائدة من هذا الأسلوب تكمن في الواقع في البحث والتحليل، لا في الخطط المتوصل لها (Johnson et al, 2008: 65).

وحتى لا يركز صناع القرار على السيناريو المرجح أو الأكثر احتمالا، ينبغي أن يعطى لكل منها عنوانا مميزا، بحيث تظهر احتمالات وقوعها متساوية (Swayne et al, 2006: 84). تكون المهمة بعد ذلك هي إجراء تقييم للآثار المحتملة لكل سيناريو على المنظمة، وتحديد الإجراءات الضرورية للبقاء والنجاح، وفي حين أن المستقبل قد يتطور بشكل لا يشبه أي سيناريو، فإن عملية التخطيط تجربنا على إيجاد طرق جديدة للتفكير والتي قد تكون أكثر قيمة من الخطط نفسها (Macmillan & Tampoe, 2000: 111, 112).

تستخدم الكثير من المنظمات أسلوب السيناريوهات، والذي استمد شعبيته إلى حد كبير من عز طرق التنبؤ الكمية الأخرى عن التنبؤ واحتواء التغيرات البيئية الرئيسية، وتوفير إطار للتفكير الإستراتيجي. تتجنب السيناريوهات الحاجة للتنبؤ بنقطة واحدة فقط من خلال السماح لمستخدميها باستكشاف العديد من البدائل المستقبلية. يعد أسلوب السيناريوهات بديلا عن أسلوب التنبؤ التقليدي، فهو أكثر ملاءمة للبيئة التي تمتاز بالعديد من مواطن عدم التأكد أو اللاتوازن (Swayne et al, 2006: 84). كما أن أسلوب التنبؤ التقليدي غير معقد في أهدافه، والذي هو التنبؤ بالمستقبل، أي تحديد ما سيحدث ومتى سيحدث، أو متى سنواجه عدم التأكد، لإيجاد سبب لتقديم توقع بنتيجة ما على توقعات أخرى. لكن في المقابل فإن التنبؤ بحدث واحد فقط صعب جدا إن لم يكن مستحيلا، ولا سيما في حالات عدم اليقين أو على امتداد فترات طويلة.

إن التنبؤ الجيد ليس بالضرورة هو الأصح، أو الذي يقنعنا بصحة المسار، وإنما هو التنبؤ الذي يحدد القضايا الناشئة والأحداث الممكنة، ويحضرنا ذهنيا وتنظيما لمختلف السيناريوهات وتقلبات القدر المفاجئة. فمن منظور البدائل المستقبلية، ويتجلى اختبار جدارة التنبؤ في معرفة ما إذا كان يضيء المجهول في حين يهز افتراضاتنا، مما يجبرنا على توضيح تفكيرنا، كما يثير نقاشات صعبة وينظمها، ويقودنا لطرح الأسئلة المناسبة ومواجهة الخيارات الصعبة اللازمة لتكييف نحن ومنظماتنا لإدارة التغيرات المستقبلية (Gordon, 2008: 23, 24).

يصف السيناريو نوع الحالات المستقبلية التي يمكن أن تحدث، وليس نوع المستقبل الذي نود رؤيته. قد تؤثر الآراء غير الموضوعية عن المستقبل (أي درجة تفاؤلنا أو تشاؤمنا) في صياغة السيناريوهات، وفيما يلي إرشادات هي بمثابة ممارسة شخصية بسيطة لمراقبة ما إذا كانت وجهات النظر الشخصية عن المستقبل تؤثر في التفكير بالسيناريو:

- بالنظر إلى المستقبل بشكل عام فإنه بدلا من أخذ مستقبل منظمتك فقط، أكتب أفكارك حول ما تعرفه، وتقييمه، وتطمح له وتخاف منه.
- حدد الافتراضات التي وضعتها لتلك الفئات الأربع من الأفكار.
- حدد ما الذي أدى إلى تلك الافتراضات، عل سبيل المثال، المعتقدات أو المعلومات.
- أحكم على ما إذا كانت هناك أية وقائع، أفكار أو تجارب من شأنها أن تغير تلك الافتراضات.
- حدد ما إذا كان التغيير المحتمل في افتراضاتك يؤثر في طموحاتك ومخاوفك المستقبلية (Wells, 1998: 105, 106).

المطلب الثالث: مناهج التخطيط بالسيناريو. إن بناء السيناريوهات هي عملية معقدة وتتطلب جهدا فكريا ومناهج غير اعتيادية وثنوية، ومن بين هذه المناهج ما يلي:

أولا: منهج الحالة الأكثر احتمالا. حيث يقوم الفرد بقدر كبير من العمل حول بيئة المنظمة بما لا يدع مجالا للشك في أن تفكيره يبدأ في التوجه نحو الحالة الأكثر احتمالا، فيكون أمامه عدد المشاهدات الصالحة، وربما يكون قد شكل أحكاما بخصوص الأطراف المؤثرة، القوى ودلالة الأنماط، كما قد يشعر أيضا ببعض الثقة نسبيا أو حتى بثقة كبيرة حيال هذه التقييمات، فيعتقد أنها ستحدث، وبالتالي يستخدم رؤيته الخاصة لبناء السيناريو. بالتأكيد فإن هذا المنهج مقبول ومهم لإستراتيجية المنظمة، فما على المدير سوى تجميع أفكار مختلفة حول نظرة مستقبلية واحدة ومتراصة.

ثانيا: منهج ما هو معروف وهام. النقطة المحورية في هذا المنهج هو البدء بشيء معروف جيدا لدى المنظمات ويشكل أساسا رئيسيا يرجح أن تبني عليه الإستراتيجية. غالبا ما يكون هذا الأساس نمطا يبدو مستقرا وراسخا نسبيا. كما يبدو من غير المرجح أن يتغير، بالإضافة إلى أن الإستراتيجية ستعتمد على استمراره. وبالتالي تشكل السيناريو من خلال النظر في التغيرات البيئية التي من شأنها أن تغير من هذا النمط. ولبناء سيناريوهات متميزة أخرى، يجب أن نراعي التغيرات الأخرى التي من شأنها أن تغير هذا النمط أو نبدأ من جزء آخر من البيئة - أي نمط آخر، سلوكيات أو أفعال أخرى لطرف فاعل أو أكثر أو توجه في قوة معينة- ونبحث في التحولات البيئية المعقولة التي من شأنها إبعاد هذا السيناريو.

ثالثا: منهج ما هو غير معروف وهام. يبدأ هذا المنهج أيضا من شيء هام بالنسبة للمنظمة، لكن يتمحور هذه المرة حول أمر لا يزال دون حل، فهو يميل إلى توسيع الخيارات أولا، على غرار أغصان

الشجرة، فنحن نرغب في اختيار السؤال الرئيسي، القرار أو القضية الرئيسية التي تظهر بأنها نقطة محورية لخيارك الإستراتيجي. القصد من هذا هو توضيح السيناريوهات التي تقدم طرقاً متنوعة للنظر إلى هذه النقطة المحورية بحيث يمكننا رؤيتها من زوايا مختلفة وصياغة إستراتيجية ناجحة (Wells, 1998: 106, 107).

المطلب الرابع: عملية بناء السيناريوهات وحدودها. يستلزم بناء السيناريوهات وجود متطلبات وخطوات وأدوات كما يلي:

أولاً: متطلبات عملية بناء السيناريوهات: تستلزم عملية بناء السيناريوهات وجود متطلبات هي كالاتي:

أ- تكوين الفرق المرجعية ذات الخبرة الثرية للتظير وقيادة مجموعات العمل المختلفة، وبالتالي تكون بمثابة بث الروح في الإستراتيجيات.

ب- تفعيل المشاركة الجماعية في الآراء والمقترحات والأكثر من ذلك تشجيع الاختلاف في تلك الآراء وافتعال التقاطعات لتوسيع عملية التفكير وتنويع الخيارات.

ج- تكوين المنظور المتكامل للموقف وليس المنظور الجزئي مما يحقق واحداً من أبرز عناصر التفكير الإستراتيجي ألا وهو شمولية التفكير في كيفية تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، وهذا سيفتح حتماً باباً للابتكار.

د- تشجيع التنقيب المستمر وصياغة الافتراضات التي تحاكي معطيات الموقف ومن ثم جمع بيانات خاصة عن تلك الافتراضات وإجراء الاختبار عليها للتأكد من صحتها من عدمه، ثم إعادة الدورة بالتنقيب المستمر عن خيارات أكثر نضجاً من خلال البحث والتنقصي وإعادة صياغة الافتراضات للوصول في النهاية إلى الخيار الأنسب.

هـ- تغيير النماذج العقلية وقتل الرتابة الفكرية عن طريق تنشيط الحوار في كتابة النص القصصي ومحاورة المعطيات والشخص وتحتدي الافتراضات المصاغة.

و- تحقيق المزوجة بين تكنولوجيا المعلومات وبخاصة نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة والعقول الإنسانية وإضافتها الفكرية لتصميم النص القصصي بشكل جذاب وواقعي وتحديد السيناريوهات بدقة أكثر (الدوري، صالح، 2009: 38-41).

ثانيا: خطواتبناء السيناريوهات. تمر عملية بناء السيناريوهات بمراحل أو خطوات هي كالآتي:

- أ- تحديد نطاق وإطار زمني للسيناريوهات.
 - ب- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين سيكونون الأكثر اهتماما وتأثرا بالسيناريوهات.
 - ج- تحديد أوجه عدم التأكد التي تواجه المنظمة.
 - د- تحديد أهم جانبيين من جوانب عدم التأكد.
 - هـ- استخدام جانبي عدم التأكد الرئيسيين لتشكيل محاور لمصفوفة السيناريوهات الرباعية.
 - و- وضع اسم لكل سيناريو من السيناريوهات الأربعة.
 - ز- تطوير أوصاف موجزة لظروف السوق المرتبطة بها.
 - ح- طرح الأسئلة الآتية لتقييم مدى ملاءمة السيناريوهات:
 - 1- هل تتولد عن هذه السيناريوهات الأسئلة الإستراتيجية الأساسية التي تواجه المنظمة؟
 - 2- هل يمثل كل سيناريو من هذه السيناريوهات مستقبلا معقولا؟
 - 3- هل يقدم كل منها حالة مستقبلية مختلفة بشكل جوهري ولا تختلف حول موضوع واحد فقط؟
 - 4- هل تتحدى السيناريوهات الاعتقادات التقليدية السائدة؟
 - ط- مناقشة كيف يمكن للخيارات الحالية أن تؤثر في الحالات المستقبلية المختلفة.
 - ي- التعرف على إشارات الطريق، النقاط الدافعة، أو العلامات التي قد تحذر المنظمة من التغيرات البيئية التي يمكن أن تؤدي إلى سيناريو معين.
 - ك- وضع آلية لرصد إشارات الطريق هذه والتحديث الدوري للإدارة العليا حول التغيرات البيئية
- (Luke et al, 2004: 56, 57).

ثالثا: مصفوفة الأثر/ احتمال الوقوع كأداة لبناء السيناريوهات. من بين الأدوات الشائعة في تطوير السيناريوهات مصفوفة الأثر/ احتمال الوقوع (The Impact/Probability Matrix)، فعند تقديم عدة سيناريوهات، من المفيد أن نفكر فيها من ناحية احتمال وقوعها النسبي وأثرها على الصناعة، حيث أن السيناريوهات ليست كلها محتملة الحدوث أو كلها متطرفة. ومن بين الأدوات الفعالة لبناء السيناريوهات هي مصفوفة الأثر/الاحتمالية، والتي تعرض أربعة سيناريوهات محتملة وتقارن الأثر المحتمل لكل منها وإمكانية حدوثه (Garland, 2007: 116).

شكل (2-7): مصفوفة الأثر/ احتمال الوقوع

أ- الاحتمال الضعيف-الأثر المنخفض: يبين هذا السيناريو المستقبل الذي قد يتبين أن فيه القليل من الاضطراب، وبالتالي، فإن أي ردة فعل مبالغ فيها ستكون مضيعة للطاقة. يقوم هذا السيناريو عادة على فكرة أن التغيير القادم لن يشكل مسألة كبيرة أو أنه سينتهي بسرعة.

ب- الاحتمال الكبير - التأثير المنخفض: مع أن التغيير قادم، إلا أنه يمكننا أن نتكيف معه بسهولة نسبية، ما نحتاجه هنا هو مراقبة القوى البيئية لمعرفة ما إذا كانت بعض الأمور ستتغير، إلا أن منظمنا ستظل في جوهرها دون تغيير.

ج- الاحتمال الكبير - التأثير الكبير: وهذا في الغالب ما يركز عليه كثيرا المديرون التنفيذيون، وهو سيناريو يشير إلى مشكلة حقيقية. يمكننا رؤية مسار هذه العاصفة، كما أن استكشاف هذا المستقبل سيوجهنا نحو إشارات ينبغي علينا مراقبتها.

د- الاحتمال الضعيف - التأثير الكبير: وهي السيناريوهات غير المحتملة لكن يمكن أن تحدث إذا وقعت مجموعة معينة من الأحداث وتتابع بشكل سريع وغيرت كل شيء. تعتبر هذه السيناريوهات النقطة العمياء التي "لم نتوقع حدوثها أبدا"، وعدم التحضير لها من شأنه أن يؤدي إلى عواقب وخيمة (Garland, 2007: 118).

رابعاً: حدود السيناريوهات.

على الرغم من أن استخدام التخطيط بالسيناريو في تزايد، إلا أنه يتطلب قدراً كبيراً من الوقت والجهد والالتزام لتحقيق أفضل النتائج. لهذا السبب فإن استخدام التخطيط بالسيناريو أكثر شيوعاً في

الشركات الكبيرة جداً، مقارنة بالشركات متوسطة أو صغيرة الحجم، وربما تكون فائدتها أكبر في صناعات معينة كصناعة النفط، حيث يجب أن تكون آفاق التخطيط بعيدة المدى (Macmillan & Tampoe, 2000: 112).

معظم السيناريوهات ستكون "خاطئة"، لكن لم يكن أبداً القصد منها أن تكون صحيحة. فاختيار هذا التنبؤ ليس صورة أكثر دقة عن المستقبل، وإنما تفكير أحسن فيه، وتكون ثماره اتخاذ قرارات أفضل، وليس توقعات أفضل، فإذا حققت التنبؤات هذا في مجال عدم تأكد متوسط أو مرتفع، يمكن القول حينها أنها نجحت.

هذا لا يعني أن السيناريوهات أو منظور "البدايل المستقبلية" هي الحلول السحرية، أو أفضل شكل من أشكال التنبؤ والذي يجب استخدامه دائماً بدلاً من أي نموذج آخر من نماذج التنبؤ. على العكس من ذلك، وكما هو الحال بالنسبة للتنبؤ الكمي، فإن للسيناريوهات مكانتها. فهي مناسبة عندما يكون المحيط معقداً ويتحرك بسرعة بما فيه الكفاية للتفوق على قدرات الأساليب الكمية.

كذلك فإن السيناريوهات لا تكون جيدة إلا إذا توبعت عملية بنائها، وغالباً ما تتبع تلك العملية بشكل سيء. ليس الهدف من التخطيط بالسيناريو هو التنبؤ، وإنما تقديم البدائل حول كيفية تطور البيئة الخارجية وكيف ستؤثر على المنظمة وتسلط الضوء عليها (Gordon, 2008: 211, 212).

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكننا استخلاص ما يلي:

- جاء تطور مفهوم التفكير الإستراتيجي كرد فعل لأسلوب التخطيط الإستراتيجي الذي اكتتفت ممارسته بعض الأخطاء وشابتها بعض الشكوك حول ملاءمته في الكثير من الحالات والظروف التي تواجهها المنظمة.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي

- يعد التفكير الإستراتيجي مدخلا معاصرا ونمطا فكريا راق يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة.
- يملك التفكير الإستراتيجي خصائص ومعطيات صناعة مستقبل المنظمة وبالتالي فهو أسلوب تفكير متطور وراق.
- بالرغم من أن استخدام أسلوب السيناريوهات في المنظمات محدود جدا وغير شائع، إلا أن الأمثلة القليلة عن استخدامه تبين أهميته وضرورته في تنشيط التفكير الإستراتيجي عبر تحقيق الحراك الفكري والإجرائي لممارسات التفكير المذكور.
- من خلال ما جاء في الفصل الأول والثاني، يمكننا أن نخلص إلى أن كلا من التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي وسيلة في يد الإدارة لتحقيق التفوق أمام المنافسين أي بعبارة أخرى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، وسيتم التطرق إلى هذه الأخيرة بإسهاب في الفصل الآتي.

الفصل الثالث:

التأصيل النظري للميزة التنافسية

تمهيد:

دفعت المنافسة الشديدة والظروف الاقتصادية الحديثة في وقتنا الراهن بالمنظمات إلى إيلاء أهمية بالغة لمفهوم الميزة التنافسية التي تحوزها واستدامتها أو استحداث مزايا جديدة، فلم يعد خلق المزايا التنافسية أمراً اختيارياً، ولا مجرد هدف تسعى المنظمة للوصول إليه، بل تجاوزت ذلك لتصبح الطريق الوحيد الذي تنتهجه كل المنظمات الساعية للبقاء والاستمرار في عالم الأعمال الذي لا يعترف إلا بلغة التميز والتفوق.

يرى مايكل بورتر-وهو الكاتب المعروف في مجال الإدارة الإستراتيجية- أن الميزة التنافسية هي محور ومركز كل الإستراتيجيات، وأن الحيازة عليها تتطلب من المنظمة اتخاذ قرار ما حول الميزة التنافسية التي تريد الحصول عليها والنطاق الذي يمكنها من خلاله تحقيق ذلك (Porter, 1985: 12)، وبالتالي فإن الإستراتيجية تدور حول ما تختار المنظمة القيام به وما تقرر عدم القيام به، كما أن من مسؤوليات المدير الإستراتيجي تنمية المعرفة التنافسية ومقدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء، لهذا كان واجبا عليه تبني التفكير الإستراتيجي في قيادة منظمته، إضافة إلى تبني خطة إستراتيجية واضحة توصله إلى تحقيق أهدافها من خلال حيازة ميزة (أو مزايا) تنافسية واستدامتها، والتي تحوز أهمية كبيرة عند مواجهة التحدي الذي ستعرضه المنظمات المنافسة.

يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى الإحاطة بمفهوم الميزة (المزايا) التنافسية من بُعدها الإستراتيجي، وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية التنافسية والقدرة التنافسية، مفهوم الميزة التنافسية وركائز استدامتها. أما المبحث الثاني فتطرق لمصادر الميزة التنافسية حيث وردت لها الكثير من التصنيفات إلا أن أهمها كان منظور بنائها بالاعتماد على المزايا الخارجية، ومنظور المصادر الداخلية للميزة التنافسية. تناول الباحث في المبحث الثالث أنواع الميزة التنافسية وركائزها، أما المبحث الرابع فقد خصصه لدراسة أسس بناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: المزايا التنافسية المستدامة.

لقد تولد عن الظروف التنافسية الحديثة مجموعة جديدة من القواعد التي تحتكم إليها المنظمات، والتي تشمل توفير مستوى أعلى من خدمة العملاء، وتقديم منتجات ذات جودة أعلى في إطار أوقات انتظار صغيرة جداً، وانتشاراً واسعاً للمنتجات بغية تقديم تشكيلة متنوعة للعملاء (McCarthy & Rich, 2004: 01).

تجتهد المنظمة في بيئتها التنافسية؛ قصد التفوق على منافسيها ضمن مجال نشاطها الاقتصادي، ولن يتسنى لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم. ويمكننا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال، على المستوى الأكاديمي والعملي على حد سواء، وسيحاول الباحث في هذا المبحث الإحاطة بأهم الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالميزة التنافسية:

المطلب الأول: مفهوم التنافسية والقدرة التنافسية: للميزة التنافسية مفاهيم مرتبطة بها كالتنافسية، القدرة التنافسية والتنافس، حيث يصادف الكثير من الباحثين صعوبة في فك اللبس بينها، وفيما يلي يتطرق الباحث يتطرق الباحث لها لفك هذا الغموض.

أولاً: مفهوم التنافسية: كما هو الحال بالنسبة لأي مجال، تتميز دراسة التنافسية بوجود العديد من التفسيرات المختلفة لمفاهيمها الأساسية. تتنوع تعاريف التنافسية بشكل كبير، فيمكن تعريفها مثلاً على أنها قدرة الإقتصادات على اجتذاب الشركات والحفاظ عليها، وقدرة الدول على تحسين مستويات المعيشة وتوفير بيئة يمكن للمنظمات البقاء فيها. وفي هذا السياق، فقد تبنى الكتاب السنوي للتنافسية العالمية فهماً معيناً للتنافسية على أنها: "تحلل كيفية إدارة الدول والمنظمات لمجمل كفاءاتها من أجل تحقيق الازدهار أو الربح". يكمل هذا التعريف التعريف الأكاديمي للتنافسية الذي ينص على أنها "تحليل الوقائع والسياسات التي تشكل قدرة الأمة على توفير بيئة تدعم خلق المزيد من القيمة لمنظماتها والمزيد من الرفاهية لشعبها وقدرتها على الحفاظ عليها" (Bris & Caballero, 2015: 492).

لا تعني التنافسية بالضرورة الديناميكية الأولية لمنظمات الأعمال، ولكنها بدون شك أمر ضروري لاقتصاديات السوق الحرة. فالمنافسة تنشط السوق، وهي تفرض في المقابل دائماً شبكة متعارفاً عليها من قواعد المنافسة النزيهة وأعرافها، كما أن هناك دائماً منافسة صحية وأخرى غير صحية. فالتنافسية مقيدة بهذه القواعد والحساسيات ومدفوعة في جزء منها بمفهوم وجوب الحفاظ على السياق التعاوني الواسع. من

جهة أخرى فإن ما يسمى بالمنافسة الداروينية تعني النضال من أجل البقاء على قيد الحياة، وهي كناية في غير محلها عن الممارسات الحضارية الضرورية للمنظمات، لهذا فإن الفوز في المنافسة ليس كل شيء ولا الشيء الوحيد (Solomon, 1999: 80).

عرفت التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل (مصطفى، 2003: 92). بعبارة أخرى فهي تقتضي تحسين الإنتاجية بالمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد (سلطان، 2008: 305)، أو كما جاء في تقرير التنافسية العالمية فهي القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة (رزق، 2008: 366).

ويرى المعهد العربي للتخطيط أن التنافسية هي قدرة البلد على:

1- أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، ويقصد بالكفاءة:

- تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ارتفاع الجودة: وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقانات الإنتاج.
- الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

2- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقانة وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

3- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية (الغزالي، 2003: 6، 7).

تعتمد تقوية التنافسية على نوعين من الإجراءات. تهدف المجموعة الأولى إلى تغيير الإجراءات السائدة التي تحد من القدرة التنافسية مثل القيود المفروضة على التراخيص، والتوسع في الإنتاج، وإنشاء

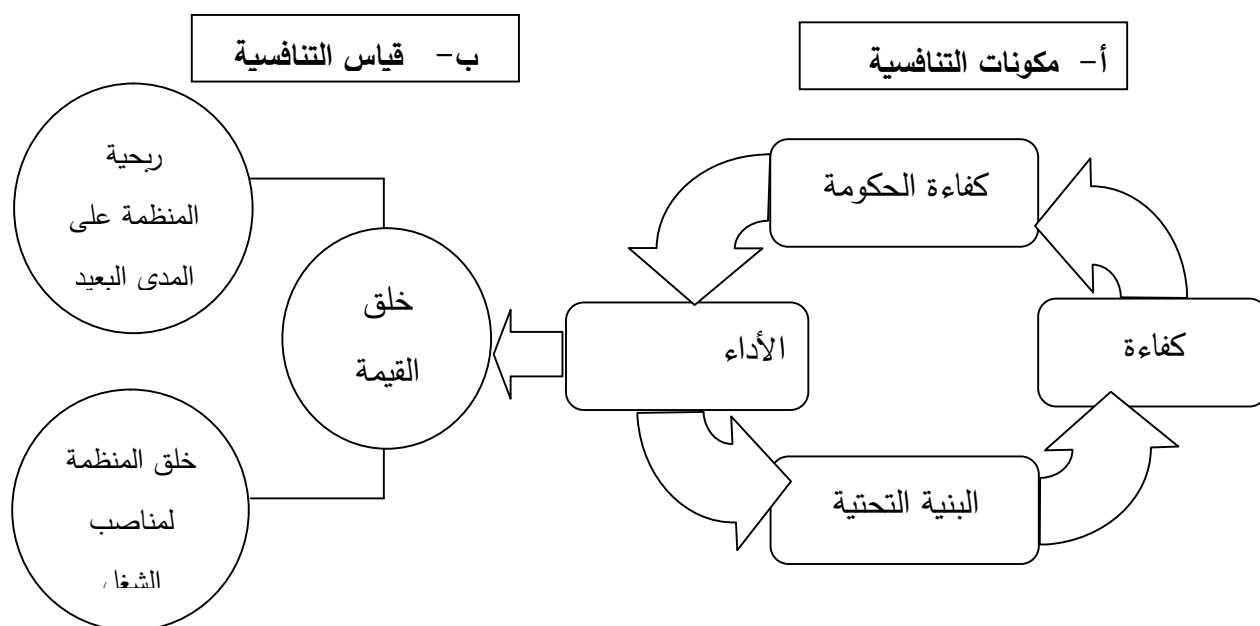
المنظمات، وتقييد دخول المنظمات الأجنبية إلى السوق المحلي، والحد من حرية حركة العمالة الأجنبية، وسياسات الدعم والحماية وغير ذلك من السياسات المضادة للمنافسة. أما المجموعة الثانية فهي تعنى بمراقبة القطاع الخاص بعد تحريره وإطلاق عنانه، حتى لا يساء إلى الحرية الاقتصادية ويتم التحكم في السوق من خلال ممارسات احتكارية، كما أنها تعنى أيضا بتقييد حرية القطاع العام في التدخل في قوى السوق الحرة أو اتخاذ إجراءات عشوائية ضد منظمات القطاع الخاص بالإضافة إلى ضمان حق النظام للمنظمات (جرجس، 2000: 23).

ثانيا: التنافس والسلوك التنافسي: تجدر الإشارة إلى أن ثمة فرقا مفاهيميا هاما بين التنافس والتنافسية، فإذا كان بالإمكان تعريف التنافسية على أنها قدرة البلد العامة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية أو أنها كمون البلد الذي يحدد إنجازه في التجارة الدولية بالمعنى الواسع، فإن المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية. والتنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليل للإنتاج والتجارة الدولية (الغزالي، 2003: 8).

تجدر الإشارة أيضا إلى أن *التنافس* هو مجموعة الأفعال وردود الأفعال التنافسية المستمرة التي تحدث بين المنافسين الذين يناورون من أجل الحصول على مركز سوقي متميز، خاصة في الصناعات ذات التنافسية العالية، حيث تقوم المنظمات بالمناورة باستمرار من أجل الحصول على المزايا من خلال القيام بأفعال والاستجابة أو الرد على تحركات المنافسين. من المهم بالنسبة للمنظمات الرائدة فهم المنافسين، حيث أن التجارب الإستراتيجية الرئيسية أثبتت أن بعض المنظمات تتفوق على البعض الآخر، مما يعني أن التنافس يؤثر في القدرة الفردية للمنظمة على الحصول على مزايا تنافسية واستدامتها.

أما *السلوك التنافسي* فهو مجموعة الأفعال وردود الأفعال التنافسية التي تقوم بها المنظمة لبناء المزايا التنافسية أو الدفاع عنها، ولتحسين مركزها السوقي. تسعى المنظمة من خلال سلوكها التنافسي إلى الحصول على مركز سوقي والدفاع عن المزايا التنافسية الحالية وبناء مزايا تنافسية مستقبلية، والشكل (1-3) يوضح مكونات التنافسية وكيفية قياسها.

شكل (3-1): نظرة عامة حول التنافسية



Source : Bris & Caballero, 2015 : 493

ثالثاً: القدرة التنافسية: القدرة التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة من خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه مختلف الأطراف، وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات السوق المتغيرة (Covin et al, 2010: 175).

وعرفت القدرة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط" (مصطفى، 2008: 3).

كما تعرف بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل" (النجار، 1999: 11).

وهي أيضاً: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك" (الخضيري، 2004: 86).

كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات المناسبة بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المنظمات الأخرى" (Oughton, 1997: 1484-1485)

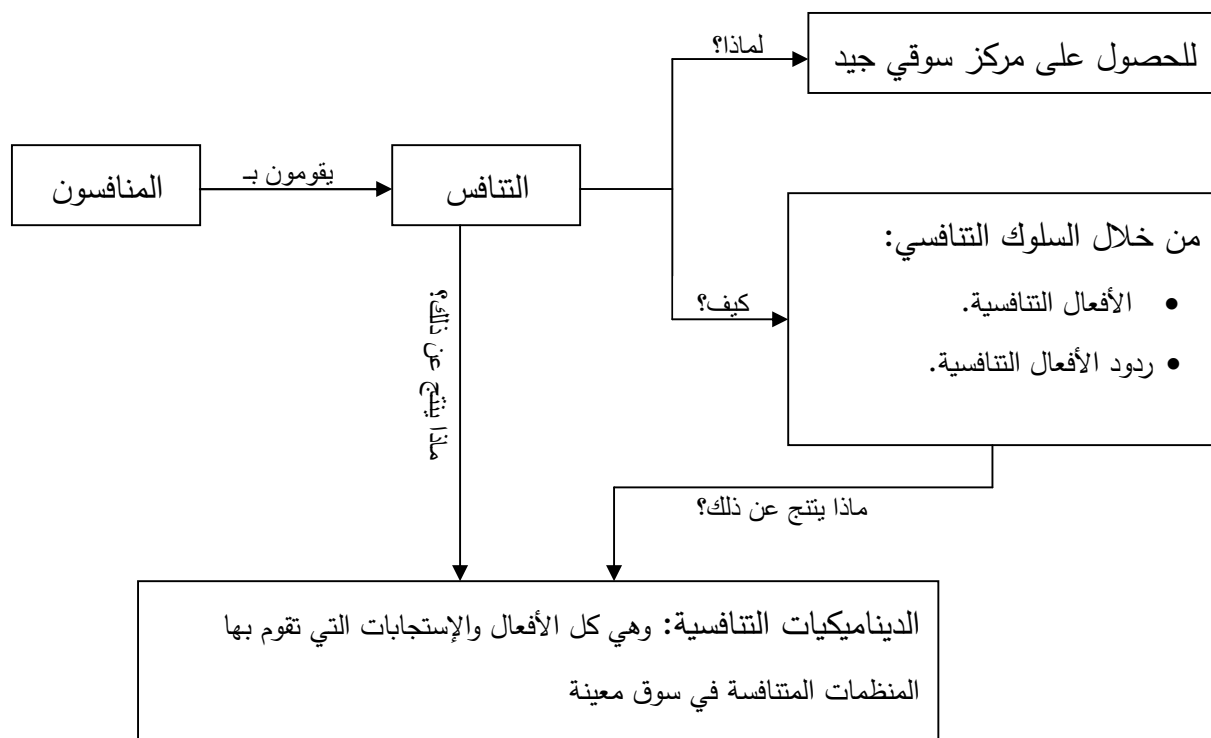
وتعرف بأنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المنظمة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي" (النجار، 1997: 123).

من خلال ما تقدم من تعاريف للتنافسية والقدرة التنافسية يمكن أن نلمس إرتكاز المصطلح الأول على بعدين هما بعد كلي ويتمثل في تنافسية الدولة وبعد جزئي ويتمثل في تنافسية المنظمات وصمودها أمام المنافسين، إلا أن كليهما يرمي إلى تحقيق مستوى معيشي أفضل للمستهلك من خلال تحسين جودة المنتجات وخفض أسعارها بما يتناسب ومفهوم القيمة لديه.

أما مصطلح القدرة التنافسية فيقصد به قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسة، وذلك من خلال إنتاج السلع و الخدمات المناسبة في الوقت المناسب حيث تتميز هذه المنتجات بخاصية أو مجموعة من الخصائص تمكن المنظمة من احتلال مركز تنافسي متميز في السوق.

يدخل المنافسون على نحو متزايد في أفعال وردود أفعال تنافسية ضمن أكثر من سوق واحد، وبالتالي فإن المنظمات التي تتنافس على عدة منتجات أو في عدة أسواق تشكل ما يسمى *بالتنافس متعدد الأسواق*. وبأخذ مجموعة الأفعال وردود الأفعال التنافسية التي تقوم بها المنظمات المتنافسة في سوق معينة فإنها تشكل ما يسمى *بالديناميكيات التنافسية* (Hitt et al, 2007: 138).

شكل (2-3): العلاقة بين بعض المصطلحات التنافسية



Source : Hitt et al, 2007: 138

المطلب الثاني: الميزة التنافسية في البنوك:

تعددت تعريف الميزة التنافسية واختلفت باختلاف الكتاب والمنظرين وأصحاب الاختصاص حول تحديد مفهوم شامل لها، فالبعض يعرفها من وجهة نظر واسعة أي على مستوى الدولة وآخرون يعرفونها من وجهة نظر أقل شمولية أي على مستوى القطاع الصناعي ويعرفها آخرون من منظور أضيق أي على مستوى المنشآت.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية: لأغراض البحث، تطرق الباحث إلى مفهوم الميزة التنافسية من المستوى الأضيق والذي يعد بدوره مصدر اختلاف بين الباحثين في هذا المجال حيث وردت تعريف مختلفة للميزة التنافسية وذلك حسب الهدف منها وكيفية استخدام المنظمة لها كما يلي:

الفصل الثالث: التأصيل النظري للميزة التنافسية

جدول (3-1): تقسيم تعاريف الميزة التنافسية حسب هدف المنظمة من استخدامها:

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer, 1980	هي المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها.	الأنشطة
Porter, 1985	هي محور ومركز كل الإستراتيجيات، والحياسة عليها تتطلب من المنظمة اتخاذ قرار ما حول الميزة التنافسية التي تريد الحصول عليها والنطاق الذي يمكن من خلاله تحقيق ذلك.	أهمتها بالنسبة للمنظمة وإستراتيجيتها
Fahey, 1989	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
Roppaport, 1992	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans, 1993	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
Mcmalland & tampo, 2000	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: بتصرف، البكري، 2008: 194.

وفيما يلي بعض التعاريف التي وردت عن الميزة التنافسية لتوضيح المعنى وتقريبه أكثر:

* الميزة التنافسية هي: " قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة (Porter, 1993: 48).

* الميزة التنافسية هي "أي شيء تقوم به المنظمة على نحو أفضل من المنظمات المنافسة"، فعندما تستطيع منظمة ما فعل شيء لا يستطيع المنافسون القيام به، أو عندما تمتلك شيئا يرغب فيه المنافسون، فإن هذا قد يمثل ميزة تنافسية لها (David, 2011: 09).

* تشير الميزة التنافسية إلى مدى استفادة المنظمة أو المنظمات من تحليل الثنائية (التكلفة/الربح)، من هنا فإن كل منظمة تملك ميزة تنافسية من الناحية الإستراتيجية في مجال أعمالها (Hiriyappa, 2008: 52).

* كما أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. " (أبو بكر، 2006، ص 13).

* تعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها: "ما يميز المنظمة، ويسمح لها بالوصول إلى أداء أفضل" (Durand, 2003: 21).

* وتعرف أيضا على أنها: "الطريقة التي تتبعها منظمة الأعمال لمحاولة الحصول على عملاء يفضلون شراء منتجاتها على شراء المنتجات التي يقدمها المنافسون." (Bearden et al, 1995: 91)

* كما يمكن القول بأنها: "إضافة قيمة value إلى المستهلك عن طريق التمايز الذي يبرز بالأسعار المرتفعة للسلعة أو الخدمة، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة. (زايد، 2003: 52).

* ومن جهة أخرى فإن الميزة التنافسية هي: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون." (السلمي، 2001: 104).

من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية يركز على محورين أساسيين هما:
1- العميل 2- المنافسون. أي أنه يجب على المنظمة أن تحقق إشباعا أكبر من الذي يحققه المنافسون للعميل، وفي نفس الوقت عليها أن تحاول التفوق على منافسيها في إستراتيجياتهم المتبعة وتكاليف إنتاجهم وأسعارهم وجودة منتجاتهم وخدماتهم المقدمة للزبون.

ومن خلال تحليلنا للتعريف الواردة للميزة التنافسية نلاحظ أنها ارتكزت على الأقل على أحد الأركان الآتية: المصدر، الخاصية والنتيجة. فالتعريف التي ركزت على ركن المصدر فقد تركزت التعاريف على أن الميزة التنافسية هي الاستخدام المناسب للكفاءات المحورية التي تملكها المنظمة وتموقعها المناسب في مجال صناعيتها أو ضمن شريحتها السوقية. أما التعاريف التي ركزت على ركن الخاصية فهي تدور حول أن الميزة التنافسية هي القدرة على تقديم منفعة أو تلبية حاجات العملاء بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون. وتجتمع التعاريف القائمة على النتيجة على أن الميزة التنافسية هي القدرة على الفوز بحصة سوقية أو تحقيق أرباح أعلى من المنافسين.

وكخلاصة فإن الميزة التنافسية هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تتميز بها منتجات منظمة الأعمال والتي تمنحها الأفضلية مقارنة بمنافسيها من نفس القطاع من خلال الاستغلال الأمثل

لإمكانيات والموارد والقدرات والكفاءات مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة حيث تحقق هذه الميزة إشباعاً للزبون أعلى مما يحققه له المنافسون.

تجدر الإشارة إلى أن الباحثين في مجال التنافسية اهتموا بصياغة مفهوم للميزة التنافسية على مستوى الدولة أكثر من اهتمامهم بمفهومها على مستوى المنظمة أو القطاع، ويعزى ذلك إلى أن اكتساب إحدى منظمات الأعمال ميزة تنافسية في سوق ما، لا يعد مقياساً على القدرة التنافسية لدولتها في إطار نشاط معين، إذ أنه من الممكن أن يرد ذلك النجاح لعوامل استثنائية أو عرضية، أعانت على زيادة قدرتها التنافسية خلال فترة محددة، وعليه فإنه ينبغي التركيز على الميزة التنافسية لصناعة معينة مع كافة الأنشطة المتعلقة والمرتبطة بها، ذلك أن نجاح مجموع المنظمات العاملة في تحقيق ميزة تنافسية، يدل على وجود نقاط قوة تكسب الدولة ككل القدرة على التنافس في الأسواق الخارجية. (أحمد، 2008: 93). لكن ومع ذلك يمكننا القول بأن المنظمات القادرة باستمرار على بناء أصول إستراتيجية جديدة بشكل سريع ورخيص مقارنة بمنافسيها هي فقط التي سوف تكسب عوائد مجزية على المدى الطويل (Hiriyappa, 2008: 50).

ثانياً: المزايا التنافسية والقطاع المصرفي. تعتمد المصارف على ثلاث قواعد إرتكازية تتحكم في كل شيء لديها، وهي:

القاعدة الأولى: جذور عميقة ضاربة في أعماق الماضي، يأخذ منها الخبرة والعظة ويستمد منها الحكمة والرشاد ويضع من تعاريفها تاريخه وسمعته.

القاعدة الثانية: أوضاع المصرف في الحاضر، ومكانته بين المصارف الأخرى، وحصته في السوق المصرفية، ومكانته التأثيرية في اتجاهات العمل المصرفية، وفي قيادة وتوجيه السوق.

القاعدة الثالثة: أحلامه وأهدافه المستقبلية، وآماله وطموحاته التي يسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، ومقدار المكانة التأثيرية التي يتمتع بها، وحجم ما لدى العاملين لديه من إصرار على قبول التحديات والاضطلاع بالمسؤوليات والقيام بالأعمال اللازمة لذلك.

تعد القواعد الثلاثة مرتكزات لمحاور متعددة من أجل بناء هياكل وأعمدة صناعة المزايا التنافسية للمصارف، حيث تكتسب المصارف قوة ضمنية خاصة عندما تستخدم منهج صناعة المزايا التنافسية،

فالمصارف أداة فعل غير محدود في الاقتصاد القومي، وهي أداة دائمة التطور والارتقاء نظرا لطبيعة العمل المصرفي (الخضري، 2004: 213).

المطلب الثالث: المزايا التنافسية المستدامة.

يتكون جزء كبير من العمل الإستراتيجي من الاستحواذ على حصة سوقية حيث تتطابق أصول المنظمة مع حاجات العميل أفضل من أي منظمة أخرى، ثم تحديد طرق لجعل هذا التطابق منيعا قدر الإمكان، وبهذه الطريقة تصبح المزايا التنافسية مستدامة (Dudik, 2000: 97)، والاستدامة لا تعني الصيانة، كما لا تعني أيضا ما إذا كان بإمكان شيء ما الاستمرار، فمن الصعب شرح معنى النجاح بوضوح، كما يصعب ترسيخه والأصعب من ذلك كله هو استدامته. قد تعتبر الاستدامة بأنها البناء على ما سبق والقفز نحو طرق جديدة للتعلم والأداء المنظمي بطريقة تعزز الموارد التنظيمية والبشرية ولا تستنزفهما أو تحطمهما (Davis, 2006: 13). تتطلب الاستدامة تحسينا وتكيفا وحلا جماعيا للمشاكل بشكل مستمر في مواجهة التحديات المعقدة التي لا تنفك تظهر (Fullan, 2004: 22). تدور الاستدامة حول كيفية القيام بالتحدي دون إرهاق الفرد أو المجموعة، وكيفية تجديد وإعادة بناء الأفراد والمنظمة، وكيفية تحقيق النجاح على المدى القصير دون التضحية بالرضا وقدرة الأفراد والمنظمة على المدى الطويل. إن الوصول إلى درجة معينة من التحدي التنظيمي والضغط هو دافع للقيام بالعمل، لكن المغالاة في ذلك ستلحق الضرر بالأفراد وبالقدرة التنظيمية. من خلال ما تقدم يجوز القول بأن الاستدامة هي "قدرة الأفراد والمنظمات على الاستمرار في تحسين مواجهتهم للتحديات والتعقيد بطريقة لا تضر الأفراد أو المجتمع عموما وإنما تبني القدرة وإمكانية النجاح في سياق جديد ومرغوب فيه" (Davis, 2006: 14).

يرى بعض باحثي الإدارة الإستراتيجية أنه لا يكون للمنظمة أي فائدة من تطوير إستراتيجية ما إذا لم يوجد لديها ميزة/مزايا تنافسية محتملة، فتحديد الميزة التنافسية وتطويرها هو أمر أساسي لصنع الإستراتيجية، وبالتالي فإن أي إستراتيجية تحمل في جوهرها بناء هذه الميزة والحفاظ عليها. ومن أجل الحفاظ على أية ميزة على المدى المتوسط والطويل فإن ذلك يتطلب مزيدا من التطوير في القدرات الحالية وإعادة جمع الموارد الضرورية لمختلف قدراتها وكفاءاتها. ويجب أن يتم هذا في ضوء قراءة دقيقة للتغيرات البيئية، والتي تنطوي على مزيج من معرفة الموارد واستغلالها على نحو أفضل من المنظمات الأخرى

الناشطة في نفس السوق، كما تحتاج المنظمة إلى أن تكون سباقة في قراءة أي تغيير في تلك البيئة (White, 2004 : 271, 272).

أولاً: ركائز استدامة المزايا التنافسية. يمكن للمنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية فقط لفترة معينة من الزمن وهذا نتيجة تقليد المنافسين وإضعافهم لميزتها، وبالتالي فإن مجرد الحصول على ميزة تنافسية غير كاف، فيجب على المنظمة أن تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال: 1- التكيف باستمرار مع التوجهات والأحداث الخارجية والقدرات والكفاءات والموارد الداخلية، 2- الصياغة والتنفيذ والتقييم الفعال للإستراتيجيات التي تساعد في الاستفادة القصوى من تلك العوامل (David, 2011: 09,) (10).

أ- خصائص الكفاءات المحورية من أجل استدامة المزايا: يجب أن تتوفر في الكفاءات المحورية خاصيتان رئيسيتان حتى تكون المزايا التنافسية للمنظمة مستدامة، وهما المتانة وصعوبة التقليد. 1- نعني بمتانة (Durability) الميزة التنافسية: المعدل الذي تتدهور به موارد المنظمة أو قدراتها أو كفاءاتها المحورية أو تصبح متقادمة أو غير مجدية.

2- أما سهولة التقليد (Imitability) فهي معدل تكرار موارد المنظمة أو قدراتها أو كفاءاتها المحورية من طرف الآخرين، ويقدر ما أتاحت الكفاءات المحورية للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية في السوق، سيقوم المنافسون بما في وسعهم لتعلم مجموعة المهارات والقدرات تلك وتقليدها. قد تتراوح جهود المنافسين في تقليد الميزة من الهندسة العكسية (وهي تفكيك منتج المنظمة المنافسة لمعرفة كيفية عمله) إلى تعيين موظفي المنظمات المنافسة، وقد تصل إلى حدود الانتهاك الصريح لبراءات الاختراع. تتراوح صعوبة تقليد الكفاءة المحورية حسب شفافيتها (Transparency)، قابلية نقلها (Transferability) وتكرارها (Replicability).

1-1: الشفافية (Transparency): هي مدى سرعة المنظمات المنافسة في فهم

العلاقة بين الموارد والقدرات التي تدعم صنع إستراتيجية ناجحة، فقد يصعب تقليد الميزة التنافسية إذا تميزت معدات الإنتاج بالتعقيد والتكاليف المرتفعة.

1-2: قابلية النقل (Transferability): وهي القدرة على جمع الموارد والقدرات

اللازمة لدعم التحدي الإستراتيجي، فقد يكون من الصعب على المنافسين تقليد بعض الموارد الأساسية كالأرض، المناخ... إلخ

1-3: التكرار (Replicability): وهو قدرة المنافسين على استخدام موارد وقدرات

مشابهة من أجل تقليد نجاح المنظمة، وقد يكون من أسباب فشل التكرار آليات التنسيق الخفية أو تعارض أسلوب إدارة المنظمة المنافسة مع ثقافة المنظمة المقلدة (Wheelen & Hunger, 2012: 140, 141).

ثانيا: عوائق التقليد: بعد أن يتم إنشاء الميزة التنافسية فإنها تتآكل بسبب المنافسة، فإذا كانت شركة ما تحقق ربحية "متفوقة" نتيجة لقيامها بإنشاء ميزة تنافسية لها، فسوف تجتذب المقلدين، ومن هنا فإنه لكي تحافظ على ميزة تنافسية بمرور الوقت يجب أن يكون هناك شكل ما من أشكال موانع التقليد التي إذا غابت سوف تتلاشى الميزة التنافسية (سادلر، 2008: 277)، وعوائق التقليد هي مجموعة عوامل تجعل من الصعوبة بمكان على المنافسين أن يعرفوا ماهية ما تتسم به المنظمة من تميز، أي تصعب عليهم محاكاة ما تمتلكه المنظمة من مزايا، وتلعب عوائق التقليد دورا هاما في تحقيق الاستمرارية للمزايا التنافسية (أحمد، 2008: 104)، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، زادت فرصة المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، وترسيخ سمعة طيبة لدى العملاء، كما أن ذلك يزيد من فرصة المنظمة في تطوير كفاءتها أو تدعيم كفاءات أخرى، وبالتالي كلما ارتفعت درجة صعوبة التقليد، كانت المزايا التنافسية أكثر استدامة (هل، جونز، 2001: 218). لهذا الغرض يتوجب على المنظمة أن تركز على توسيع أربع فجوات هي:

1- فجوات أنظمتها كظروف العمل الجيدة.

2- ثغرات الصورة الناتجة عن السمعة، ووعي العملاء والثقة.

3- فجوات التفرد التي تحد من تصرفات المنافسين بما في ذلك براءات الاختراع والتراخيص، وقوانين السلامة.

4- ثغرات الإستراتيجية التي تعكس قدرة المنظمة على الابتكار، المرونة والقدرة على التكيف (Rowe et al , 1994, P. 233).

ومن بين العوائق التي يمكن أن تحول دون تقليد الميزة التنافسية ما يلي:

أ- **الحواجز المعلوماتية:** على المنظمات الراغبة في التقليد تحديد الشركات التي تملك ميزة تنافسية وتشخيص مصادر نجاحها، وهما أمران يصعبان في كثير من الصناعات خاصة عندما تكون المنظمات مملوكة ملكية خاصة، فحتى عند تحديد المنظمات التي تحقق أرباحا استثنائية، فإن تشخيص مصادر النجاح قد يتعذر.

ب- **مزايا المبادر بالخطوة الأولى:** قد يستحيل تقليد النجاح، ويعود ذلك ببساطة إلى أن المبادر الأول يتمتع بمزايا يتعذر على المقلد لغيره بلوغها.

ج- **المزايا المعتمدة على الموارد:** ستظل المنظمات الراغبة في التقليد بحاجة إلى تجميع الموارد والقدرات اللازمة للتقليد (سادلر، 2008: 277-279)، وفيما يلي تفصيل في ذلك:

1- تقليد الموارد: يمكن القول أن أسهل الكفاءات المحورية تقليدا هي التي تركز على امتلاك **الموارد المادية** المتفردة القيمة، كالمباني والمصانع والتجهيزات. فهذه الموارد مرئية للمنافسين ويمكن شراؤها من السوق المفتوحة.

أما **الموارد المعنوية** كالماركة والاسم التجاري فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد، ورغم أن المنافسين قد يرغبون في تقليد الأسماء التجارية المشهورة إلا أن القانون يمنع ذلك. كما يعتبر التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة، وعلى عكس الأسماء التجارية، فإنه يمكن محاكاتها، ففيما يخص المهارة التسويقية، نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المنظمات يسهل عملية نشر تلك المهارات، وفيما يخص المهارة التقنية أو التكنولوجية، فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن يؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد التقليد، إذ يحصل المخترع بموجب هذا النظام على ما يمكنه من الاستئثار بالمنتج الجديد لمدة تقدر بسبعة عشر عاما، ومع هذا فإن الكفاءات المتميزة المرتكزة على المهارة التقنية تتميز نسبيا بقصر العمر.

2- تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المادية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المنظمة غالبا ما تكون غير مرئية. وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجري إدارتها داخل

المنظمة، لذا يكون من الصعب على الغرباء التمييز بين تلك العمليات وإدراك مغزاها. قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى كيفية إدارة المنظمة من خلال استقطاب أفراد يعملون في المنظمة المتفوقة، إلا أن القدرات نادرا ما تكمن في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، كما يصعب لفرد واحد أن يحيط بكامل النظام الداخلي للمنظمة وإجراءاتها ونظم عملها، وبالتالي قد يؤول استقطاب أفراد المنظمة الناجحة بغرض التقليد إلى الفشل (هل، جونز، 2001: 218-221).

للإشارة فإن بعض الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية يقسمون الموارد إلى صنفين (سنتطرق لها بتفصيل أكبر في المبحث الموالي): 1- موارد ملموسة: وهي موارد يمكن رؤيتها ولمسها و/أو تحديدها كميا مثل الأراضي، المباني، المواد والأموال، تميل هذه الموارد لتكون سهلة التقليد. 2- الموارد غير الملموسة: على عكس الموارد الملموسة فإن بعض أهم الموارد والقدرات هي الموارد غير الملموسة، كالعلامة التجارية، ثقة الموظفين، المعرفة، وسمعة المنظمة. هذه الأصول غير الملموسة هي أكثر صعوبة في تقديرها وأصعب في تقليدها، فمحاكاة المعرفة الخاصة بكيفية الابتكار في الموارد غير الملموسة أصعب بكثير من تقليد الابتكار في التصميم المعماري أو مواد البناء، كذلك فإن سمعة المنظمة لا يمكن تقليدها بشكل كامل حتى على المدى الطويل.

من بين الأسباب التي تجعل من القدرات غير الملموسة صعبة التقليد هي صعوبة معرفة كيفية إنشاء مصدرها (تسمى أحيانا بالغموض السببي -Causal Ambiguity-). ففي حين يمكن تقليد المنتجات الجديدة، نجد أنه من الصعب ملاحظة العمليات المستخدمة مع مرور الوقت من أجل التوظيف، الاحتفاظ بالأفراد، وبناء الولاء لديهم، ومن الصعب جدا تقليدها، وكنتيجة لذلك غالبا ما تكون الموارد والقدرات غير الملموسة هي الأكثر احتمالا لقيادة الميزة التنافسية (Enz, 2010: 125).

من بين العوامل التي تجعل المورد غير قابل للتقليد بالإضافة إلى الغموض السببي هي أن يكون ضمنيا (غير صريح)، ضغوط ضيق الوقت والترابط، التبعية للمسار والتعقيد الاجتماعي. كل هذه هي الخصائص التي تنطبق على المعرفة الضمنية في المنظمات. وبالتالي فإن الاختلافات في أداء المنظمة قد تمثل الاختلافات في مخزونات المعرفة، أو أصول

المعرفة. تلك الأصول لا يمكن تقليدها إما لأنها محمية بموجب حقوق الملكية أو بسبب أنها محمية بحواجز المعرفة (Bettis, 2005: 37, 38).

من السهل نسبياً التعلم وتقليد الكفاءات المحورية لمنظمة ما إذا كان مصدرها المعرفة الصريحة، وهي المعرفة التي يمكن بسهولة ملاحظتها، وهذا هو نوع المعرفة التي يمكن لأشطة الاستخبارات التنافسية تحديدها بسرعة. في المقابل فإن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة لأنها متجذرة بعمق في تجارب الموظفين أو في ثقافة المنظمة. إن المعرفة الضمنية هي أكبر قيمة والأكثر احتمالاً أن تؤدي إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمعرفة الصريحة لصعوبة تقليدها من طرف المنافسين. كما قد تكون المعرفة أكثر تعقيداً وممزوجة بأنواع أخرى من المعرفة بطريقة غير واضحة بشكل يصعب حتى على الإدارة أن تشرح بوضوح تلك الكفاءة (Bierly, 1999: 03). وبالتالي فإن المعرفة الضمنية مفهوم قد يؤدي للتناقض، فمن جهة لكي تتجح المنظمة وتنمو يجب أن تكون معرفتها الضمنية محددة ومدونة بوضوح بغرض نشرها في جميع أنحاء المنظمة. وفي المقابل، فبمجرد تحديد المعرفة الضمنية وكتابتها، يصبح من السهل تقليدها، وهذا ما يجبر المنظمات على إنشاء أنظمة أمنية معقدة لحماية معرفتها الرئيسية (Wheelen & Hunger, 2012: 141).

د - قدرة المنافسين: يتجسد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمنظمة في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، حيث أنها ستجد صعوبة في الاستجابة للمنافسة الجديدة إذا ما اقتضى ذلك التنصل من هذا الالتزام.

هـ - ديناميكية الصناعة: تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، وبالتالي تكون دورات حياة المنتج قصيرة، والمزايا التنافسية مؤقتة (هل، جونز، 2001: 221، 222).

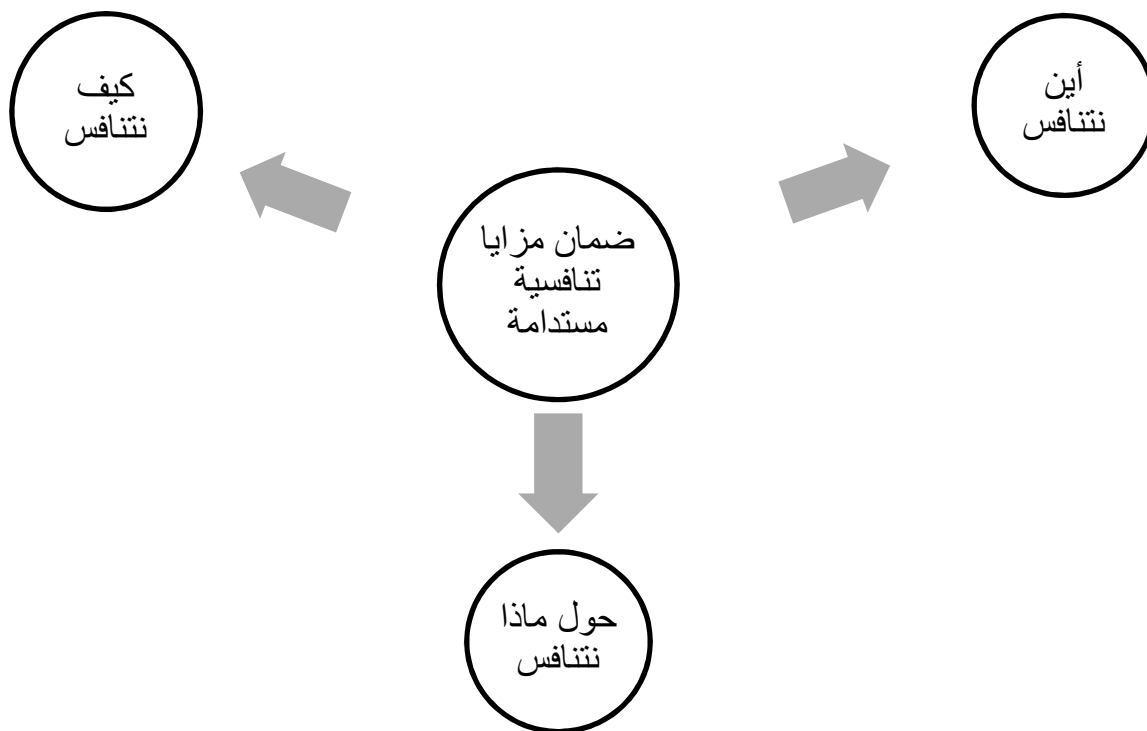
بما أن الموارد تتميز بسهولة المحاكاة مقارنة بالقدرات، فإن الكفاءة المتميزة (وبالتبعية الميزة التنافسية) المبنية على قدرات المنظمة المتفردة يمكن أن تكون أكثر استدامة واستمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتقليد التي تركز على موارد المنظمة.

ثالثاً: بناء مزايا تنافسية مستدامة.

لبناء مزايا تنافسية مستدامة، يجب علينا الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة مسائل رئيسية، كما يبينه

الشكل (3-3):

شكل (3-3): المسائل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في بناء المزايا التنافسية



Source : Wooton & Horne, 2010: 96

1- أين نتنافس: حتى لو كانت لدى المنظمة القوة اللازمة لدخول سوق معينة، فإنها لن تحصل على ميزة تنافسية مستدامة في هذا السوق بشكل تلقائي، فمنافسوها قد يكونون أسرع أو أقوى منها، وبالتالي سيكون من الأفضل لها دخول السوق حيث تكون في مركز ضعيف، طالما أن منافسيها هم في مراكز أضعف.

2- كيف نتنافس: ونقصد بهذه المسألة مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وقد حصرها "DavidAaker" في مايلي: جودة المنتج، خطوط خدمة العملاء، مدى قبول العلامة التجارية، الأفراد المدربين جيداً، التكاليف المنخفضة، الاحتياطات النقدية، المزايا المتوقعة، رضى العملاء، التركيز المتخصص، التحديثات المستمرة أو التحسينات المجانية، حصة سوقية مرتفعة، توزيع وتوفر واسع للسلع، أسعار منخفضة أو العروض المتكررة، أما إذا كانت المنظمة جديدة في الصناعة فعليها المحاولة بجهد، الاستجابة المرنة للعملاء، قوى بيع جيدة،

مشاركة العمال لثقافة المنظمة، الموقع القريب من العملاء، إدارة متحدية للمستقبل، علاقات توزيع جيدة.

عند دراسة المنظمة للمصدر المحتمل للميزة التنافسية، يجب عليها أن تختار المصادر التي تجعل من الصعب إيجاد بديل لمنتجها، ونسخه ونقله للمنافسين من خلال الموظفين عديمي الولاء.

3- حول ماذا نتنافس: على المنظمة أن ترى ما يراه العملاء فيها وتأخذ بعين الاعتبار كيف يمكن أن يقارنوا ما يرونه فيها بما يرونه في مكان آخر، وهذا سيساعدها على بلورة الأمور المهمة التي تشكل القيمة لدى العملاء. يجب على أية إستراتيجية مستدامة إضافة القيمة التي يتطلع إليها العملاء، إضافة إلى إبلاغهم بهذه القيمة بطريقة تسمح لهم بتذكرها. كما ينبغي عليها طرح بعض التساؤلات منها: هل ينتج عن القيمة العالية التي تقترح المنظمة تقديمها للعميل اختلافا كبيرا بين ما تعدهم به وما يعرضه الآخرون فعليا؟ أم أنها تكافؤها لا أكثر؟ وحتى لو كانت نقطة اختلاف كبير وليست نقطة تكافئ، فهل هذا الفرق الكبير مستدام؟ فإذا كان سهل النسخ، من المؤكد أن يقوم شخص ما بنسخه. وبعد أن تحوز المنظمة على فكرة مقترح ذي قيمة عالية يرتبط بالحاجات غير الملباة لما يكفي من العملاء والتي لا يمكن أن تلبى بسهولة من طرف عروض منافسة، فعلى المنظمة أن تقرر ما إذا كان بإمكانها الدفاع عن هذا التفرد أم لا، وإلى متى ستواصل الدفاع عنه، وإذا كان الدفاع عنه يتطلب تحسينات تكنولوجية ووثبات نوعية مستمرة، وهل تملك المنظمة المهارات التقنية اللازمة أم ستحصل عليها من التعاقد من الباطن؟ (Wooton & Horne, 2010: 96-99).

بما أنه من الصعب جدا الحفاظ على الميزة التنافسية، فإن المنظمات تعمل على خلق مزايا من خلال تنمية الموارد والقدرات، وتتوقف قدرة الموارد أو القدرات على بناء ميزة تنافسية مستدامة على الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1- ما هي الأصول والمهارات المناسبة لطبيعة الصناعة التي تعمل بها؟
- 2- ما هي الأصول والمهارات التي يجب الحصول عليها أو التخلص منها لكي تنافس بنجاح؟
- 3- ما هي الأصول والمهارات التي تكمن وراء ميزتك التنافسية المستدامة؟

- 4- من بين الأصول والمهارات المناسبة لطبيعة صناعتك، كيف يمكنك اختيار العناصر المطلوب تميمتها وتطويرها، وتدعيمها أو المحافظة عليها؟
- 5- كيف يمكنك خلق الأصول والمهارات التي سوف تدعم ميزتك التنافسية المستدامة؟
- 6- كيف يمكنك تحييد الأصول والمهارات الهائلة لدى منافسيك؟
- 7- هل تملك هذه الموارد أو القدرات قيمة في السوق؟ فهذا النوع من الموارد يسمح للمنظمة باستغلال الفرص و/أو تجنب التهديدات.
- 8- هل هذه الموارد أو القدرات متفردة؟ فإذا كانت المنظمة هي الوحيدة التي تملك موردا أو قدرة معينة، عندها يمكن أن تكون هذه الأخيرة مصدرا للميزة التنافسية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التفرد لا يعني أن منظمة هي وحدها فقط التي تملك موردا أو قدرة ما، وإنما التفرد يعني أيضا أن المورد أو القدرة غير قابلة للنقل بسهولة، أي لا يمكن للمنافسين شراؤها بسهولة.
- 9- هل هناك بديل متاح للمورد أو القدرة ويمكن الحصول عليه بسهولة؟ في بعض الأحيان قد لا تملك المنظمات نفس المورد أو القدرة، لكن لديها سهولة في الوصول إلى مورد أو قدرة أخرى تساعد في الحصول على نفس النتائج.
- 10- هل توجد نظم تسمح بتحقيق ما يحتمل تحقيقه؟
- 11- هل المنظمة على علم وإدراك لمزاياها التنافسية؟ من بين أهم الفوارق بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة هي قدرة المديرين على إدراك مصادر المزايا والاستفادة منها، فقد تملك المنظمة موظفين يملكون إمكانات كبيرة في مجال معين لكنها لا تدرك ذلك، أو قد تكون قادرة على تقديم خدمة فريدة وقيمة للغاية بالنسبة لشريحة معينة من السوق لكنها لا تدرك ذلك.
- 12- هل من الصعب أو المكلف تقليد المورد أو القدرة؟ ينبغي على المنظمات المتنافسة أن ترسي عوائق تكاليفية في تقليد المورد والقدرة، فكلما كان تقليده صعبا أو مكلفا، زادت قيمته في إنتاج ميزة تنافسية، ومن بين أصعب القدرات في التقليد هو الاستثمار في الموارد البشرية (Enz, 2010: 117-119).

لا يمكن أن تكون كل موارد المنظمة وقدراتها أساسا للميزة التنافسية، وإنما تكون هذه الإمكانية متاحة عندما تكون تلك الموارد والقدرات قيمة، نادرة، تقليدها مكلف، وغير قابلة للاستبدال. تكون الموارد

قيمة عندما تسمح للمنظمة باستغلال فرص البيئة الخارجية وتحديد تهديداتها، وتكون نادرة عندما تملكها قليل من المنافسين الحاليين والمحتملين -إن وجدوا-، كما يكون تقليد الموارد مكلفا عندما لا تستطيع منظمات أخرى إما حيازتها أو أن تكلف حيازتها غير مواتية مقارنة بالمنظمة التي تملكها فعلا. وهي غير قابلة للاستبدال عندما لا تملك مكافئا هيكليا يعادلها. يمكن للعديد من الموارد أن تكون قابلة للتقليد أو الاستبدال مع مرور الوقت، وبالتالي فإنه من الصعب بناء ميزة تنافسية واستدامتها بالاعتماد على الموارد فقط. لكن عند استيفاء هذه المعايير الأربعة تصبح الموارد والقدرات عبارة عن كفاءات محورية (Hitt et al, 2011: 16).

رابعا: عدم استمرارية المزايا التنافسية (موانع الاستدامة):

من بين أهم المصطلحات التي يتم تداولها حول المزايا التنافسية المستدامة هو **التدمير الخلاق** (Creative Destruction)، فقد كانت منظمات القرن العشرين تدار على افتراض الاستمرارية، والذي تم تعزيزه بالتقنيات التي تركز على مصادر الكفاءة كالاقتصاديات الحجم، التخصص في العمل، مراقبة التكاليف والتكامل الرأسي، وقد دام هذا النظام الثابت للتغيير التدريجي أكثر من 70 سنة. لكن فرضية الاستمرارية هته لم تعد صالحة، فالمنظمات تواجه حاليا تقسيم الأسواق والصناعات، ومن المرجح أن يتوسع هذا التوجه ويؤثر بالتالي في مصادر الميزة التنافسية، ويثير القضايا التي من المحتمل أن تؤثر بشدة في الإدارة الإستراتيجية مستقبلا. يتمثل التطور الأول في تزايد إمكانية بيع وشراء أصول المنظمة، أما التطور الثاني فيتمثل في الصعوبة التي ستواجهها الإدارة في الحفاظ على أي ميزة تنافسية. لقد أصبحت أسواق المال ومؤشراتها القياسية تدعم إنشاء منظمات وتسمح لها بالبقاء إذا استمرت تنافسيتها، كما أن أسواق المال في الوقت عينه تقضي على المنظمات ذات الأداء الفاشل، وهي عملية أشار إليها شومبيتر "Schumpeter" "برياح التدمير الخلاق"، فالمنظمات التي كانت تدار اعتمادا على مفهوم الاستمرارية (الاستدامة) لم تكن قادرة على التغيير، وبالتالي خلق القيمة بوتيرة تتماشى مع السوق.

هناك بعض الأسباب الأساسية لعدم استمرارية المزايا التنافسية، فقد أصبحت أسواق المال أكثر كفاءة ومرونة وشفافية بسبب الابتكار المالي والكمية المتزايدة من المعلومات المنظمة الدقيقة. كما تأكلت حواجز الدخول من خلال المنافسة التي هي نتيجة للأسواق المالية المتطورة، العولمة، التغييرات السياسية والتطورات في مجال الاتصالات والمعلومات. وقد كانت النتيجة الحتمية لهذه التطورات في أن أصبحت

الأرباح الاقتصادية أقل استدامة، وبالتالي أصبح من المستحيل وضع إستراتيجية مبنية على الفلسفة الإدارية المرتكزة على مفهوم الاستمرارية (Rogers, 2002: 36-37).

يشير العديد من منظري الإستراتيجية في وقتنا الراهن إلى أنه في زمن المنافسة الشديدة (Hypercompetition) التي جلبتها العولمة والتكنولوجيا، لم تعد المزايا التنافسية مستدامة، وأقصى ما يمكن أن تطمح إليه المنظمة هو بناء ميزة تنافسية على المدى القصير (Hess, 2010: 75)، كما صارت المنظمات مجبرة من خلال التدمير الخلاق على البحث عن سلسلة من المزايا التنافسية قصيرة المدى، فالمنظمات الأكثر نجاحا ستحصل عليها الواحدة تلو الأخرى بطريقة سلسة، وبالتالي يكون أثر ذلك في الأداء متميزا عن تلك التي تملك ميزة تنافسية مستدامة واحدة فقط. من جهة أخرى فمن المتوقع أن المنظمات ذات الأداء المتفوق والتي كانت أقل نجاحا في بناء سلسلة من المزايا ستعلن بين الفترة والأخرى أنها فشلت في تحقيق ذلك، وبالتالي ستكون في فترات ذات أداء أقل من المتفوق، وفي فترات تليها ذات أداء متفوق. وهذا من شأنه أن يعطيها مع الوقت نمط أداء متفوق ثم غير متفوق ثم أداء متفوق، وإذا كانت التوقعات صادقة حول شدة المنافسة، فسيكون هذا النمط أكثر انتشارا بين المنظمات (Wiggins & Ruefl, 2005: 19).

ترتكز عوائق التقليد التي تقيّمها المنظمة والتي تحاول الحفاظ عليها على الاختلاف الذي يهم الشريحة السوقية التي تخدمها، وقد تتمثل في الاختلافات في تكاليف النقل، الاختلافات في قابلية استخدام المنظومة، والاختلافات في القدرة على استغلال التكنولوجيا مقارنة بالمنافسين... إلخ. هذه الاختلافات التي هي إما تفاوتات طبيعية أو تفاوتات مصطنعة. لا يمكن لأي من عوائق التقليد (إلا في بعض الحالات الخاصة) أن تقدم أملا كبيرا للاستدامة في وقتنا الحالي، فالمزايا تكون سريعة الزوال، وبانهيار مفهوم الاستدامة، ينهار كذلك ما يسمى بالمزايا التنافسية المستدامة، وهذا ما يعني أنها لم تعد مقياسا محوريا للتفكير الإستراتيجي. فالعديد من الاختلافات التي استخدمت في الماضي لبناء المزايا التنافسية المستدامة أخذت في الزوال نتيجة للتكنولوجيا، النقل، الاتصالات وعولمة الثقافة، وبقي القليل منها عند بعض المنظمات والصناعات والتي هي مهددة بالزوال أيضا، ومن بين العوامل التي أدت كذلك إلى زعزعة مفهوم الاستدامة ما يلي:

- **الجغرافيا:** لقد أصبح التباين الطبيعي في كثير من الصناعات غير مهم، ومن الواضح أن نقل المنتجات المادية أصبح أرخص من أي وقت مضى.

- أصبحت الاختلافات الثقافية-والتي هي مجموعة فرعية من الحواجز الجغرافية- تساهم في هشاشة الحواجز الجغرافية المستدامة، فقد صارت اللغة الإنجليزية والثقافة الأمريكية هما اللغة والثقافة المشتركة عالميا.

يرى الباحث أن أهمية المسافات الجغرافية -عكس ما أشار إليه "Dudik" -خفّت ولكنها لم تزُل بشكل نهائي، فالمنظمات العالمية ملزمة باعتماد خيارات واضحة فيما يخص موقع نشاطات سلسلة القيمة لضمان الاستفادة القصوى من المزايا الخاصة بالموقع.

كما أن البعد الثقافي يكتسي أهمية أكبر من ذي قبل خاصة بالنسبة للأعمال الدولية، إضافة إلى أن إستراتيجية المنظمات يجب أن تعترف بأبعاد الثقافة وأن تندمج معها، وهذا قد يتجلى خاصة في ضرورة تخصيص المنتجات العالمية حسب الأنواق والرغبات والعادات والتقاليد المحلية.

- أصبحت الاتصالات رخيصة، سريعة وموثوقة.
- أصبحت المواهب والأيدي العاملة المؤهلة قابلة للتحرك وطنيا وقاريا وعالميا.
- لم تعد حقوق الملكية الفكرية كبراءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر تمنح ميزة تنافسية طويلة المدى.

- الحركة السريعة للتكنولوجيا المتفوقة والذي ساهم أيضا في الظهور السريع للمنتجات البديلة المنافسة، وحتى لو كانت التكنولوجيا محمية بحقوق الملكية، فإنها سرعان ما تتقادم وتصبح غير مجدية.
- إقتصاديات الحجم، والتي خدمت في السابق المنظمات الكبيرة، أصبحت تنهار في الكثير من الصناعات. فحاليا يجري تطوير آلات جديدة يمكن أن تصنع منتجات فريدة من نوعها وأكثر تعقيدا، وبما أن هذه الآلات أصبحت أرخص وبرمجياتها أصبحت أسهل استخداما، فقد أصبحت المصانع الكبيرة مجدية في عدد قليل فقط من الصناعات (Dudik, 2000: 98-101).

بالرغم مما سبق ذكره من موانع استدامة المزايا التنافسية، إلا أن بعض الظروف قد تكون مواتية لذلك، من بينها ما يلي:

1- الاختلافات المسموح بها والمحمية بقوة الحكومة أو بقوة السلاح: مع ظهور آليات تحرير التجارة كاتفاق نافتا (NAFTA) والاتحاد الأوروبي واليورو، فقد تضاءلت الحواجز التجارية

وبعض أنواع الاختلافات، إلا أن بعض الحواجز والاختلافات الأخرى لا زالت موجودة. فقد تكون البرامج الحكومية والإعانات وبرامج الدعم مصادر للاختلاف على المدى الطويل.

2- *الاختلافات الناتجة عن الطبيعة*: كالتكلفة المنخفضة، وامتيازات الوصول إلى المعادن. هذه الامتيازات تشجعها عادة القوى الحكومية.

3- *حقوق الملكية الفكرية*: في بعض الأحيان، قد تكون كبرى المنظمات قادرة على الحصول على بعض المزايا التنافسية من خلال براءات الاختراع، بالاستعانة بمجموعة كبيرة من المحامين المنتشرين عبر أنحاء العالم.

4- *العوائد المتزايدة*: يختبر المتخصصون في إدارة الأعمال حالياً فرضية أن العائدات المتزايدة التي تسببت فيها التجارة الإلكترونية ستكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. والفكرة هنا هو أنه كلما صار المنتج أو الخدمة (خاصة تكنولوجيا المعلومات) مستعملاً من طرف عدد أكبر أو من طرف الأغلبية فإنه يميل إلى الهيمنة على السوق، ثم يقدم بعد ذلك احتكاراً أو شبه احتكار لصاحبه (Dudik, 2000: 102, 103).

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

يولي تحليل الإستراتيجية اهتماما بالغاً بمصادر الميزة التنافسية، فالكفاءات، الخطط، الوسائل، الدهاء، وحتى الرؤى الباطنية وفي بعض الأحيان تلك الخاصة بقيادة المنظمات هي التي تجعل الميزة قابلة للتحقيق. باختصار فإنها الوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الإستراتيجية. فالميزة التنافسية ومصادرها هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن فصلهما. قد يتبادر إلى الذهن أن كل المصادر التي تم ذكرها تقع ضمن مجال الإستراتيجية، إلا أن النقاش في الواقع لا يزال قائماً حولها، وقد تولدت عن هذا النقاش مجموعة من الرؤى الجديدة والمفيدة في مجال الإستراتيجية. وقد حازت فكرتان في هذا النقاش على الأهمية الكبيرة، الأولى هي التي تركز على المصادر الخارجية، أي مزايا تحقيق مراكز متميزة في السوق، تركز هذه الفكرة على أنه كلما كانت منتجات المنظمة متميزة كفاية فإنها تباع بسهولة أكبر من منتجات المنافسين. أما الفكرة الثانية فهي تركز على فكرة القدرات والموارد الداخلية للمنظمة. ويقترح هذا الجانب أن المنظمات مع مرور الوقت ستفوز إذا كان بإمكانها استدامة كفاءاتها التي تكون مميزة وذات قيمة تنافسية في نفس الوقت. يرى الباحث أن كلا المصدرين له أهمية كبيرة حيث أنهما في نهاية المطاف يساهمان في بناء الميزة التنافسية، كما يرى أنهما مترابطان ببعضهما، حيث أن العوامل الداخلية للميزة تساهم في تطوير المصادر الخارجية، إضافة إلى أن المركز التنافسي في الأسواق يعزز قدرة المنظمات على بناء الكفاءات الداخلية، وبالتالي فإنها كلها تشكل أسساً تعتمد عليها المنظمات في بناء الميزة التنافسية. يتيح تحديد مصادر الميزة/المزايا للمنظمة توجيه مواردها وجهودها نحو أهداف محددة وواضحة، وبالتالي تربح الوقت والجهد والمال.

قبل أن نتطرق لتقسيمات مصادر الميزة التنافسية، تجدر بنا الإشارة إلى أن أصول هذه المصادر تختلف من منظمة إلى أخرى، ونقصد بأصل المصدر هنا الحظ، الظروف الابتدائية، الضرورة والمصادفة.

- **الحظ:** قد لا يكون لممارسات لإدارة دور في خلق الميزة التنافسية التي تركز على موارد المنظمة، كما قد يلعب الحظ دوراً كبيراً في وضع الإستراتيجية وتكون من المكونات الأولى التي تتفاعل مع الإجراءات الإدارية.

- بالارتباط مع الحظ تلعب الظروف الابتدائية دورا هاما في بناء المزايا التنافسية، فقد ثبت أن الخبرة السابقة في مجال معين يمكن أن تكون من الأصول القيمة للمنظمة وقد توفر لها أساسا لمزايا تنافسية مستقبلية.
- **الضرورة:** قد تكون الضرورة سببا في نشأة مصادر الميزة التنافسية، وهي ترتبط كذلك بالحظ، إلا أنها على عكس الظروف الابتدائية، فهي تظهر حين تقتصر المنظمة إلى بعض الموارد والقدرات، كما أن نقص الخبرة والموارد قد يجبر المنظمة على تبني اتجاهات معينة قد ينتج عنها في وقت لاحق ميزة تنافسية أو قد تتبنى مسارا إستراتيجيا عن طريق الخطأ، بعبارة أخرى، الظروف الابتدائية والضرورة يشكلان أساسا لمزايا تنافسية جديدة.
- **المصادفة:** قد تنشأ الإستراتيجيات الجديدة التي تقدم مزايا تنافسية عن الأنشطة الإدارية غير التقليدية والمبادرات الفردية. من المرجح أن تشمل هذه الأنشطة أنشطة إستراتيجية استكشافية كالتجربة والخطأ، الملاحظة غير الرسمية، والتجارب. إضافة إلى ذلك، قد تشمل هذه الأنشطة أيضا فاعلين خارجيين، وأفرادا من الإدارة الوسطى (Floyd et al, 2005: 26).

(28).

اختلفت وجهات نظر باحثي الإدارة الإستراتيجية في تصنيف مصادر الميزة التنافسية، من بينها تصنيف "Macmillan" و "Tampoe" والكثير من التقسيمات الأخرى، إلا أن النقاش في هذه المسألة تمخض عنه رأيان بارزان هما المصادر الخارجية للميزة التنافسية والمصادر الخارجية، وكما وضحه بورتر فإن جوهر الإستراتيجية يكمن في الأنشطة -أي إما أن تختار المنظمة القيام بالأنشطة بشكل مختلف أو تقوم بأنشطة تختلف عن التي يقوم بها المنافسون- وبالتالي عليها أن تقوم بالاختيار فيما يخص التموقع الإستراتيجي (النظري والفعلي) وفيما يخص استخدام كفاءات وقدرات وعمليات معينة. وفيما يلي سيستعرض الباحث هذه الأفكار:

المطلب الأول: تصنيفات مصادر الميزة التنافسية.

أولا: تصنيف "Macmillan" و "Tampoe": قسما مصادر الميزة التنافسية إلى خمسة مصادر هي:

أ- **ريادة السوق (المتحرك الأول):** قد يحوز رائد السوق ميزة تنافسية فقط لمجرد أنه تحرك أولاً، وقد تصدر مثل هذه الميزة إذا كان المتحرك الأول قادراً على حيازة شريحة واسعة من السوق المتاحة إذ إن معروضه متفرد في السوق. وعندما يتوصل المنافسون إلى تقليده، قد يتمكن رائد السوق من تحقيق اقتصاديات السوق أو تمييز ماركته مما يستديم ميزته، كما أن إرتفاع تكلفة تحول العملاء إلى المنافسين من شأنه أن يساهم أيضاً في إنشاء الميزة التنافسية (Macmillan 87: 2000, & Tampoe). تتطوي مزايا المتحرك الأول على مجموعة من العيوب، على سبيل المثال يمكن أن تضع التغيرات في التكنولوجيا أو أنماط الشراء عقبة أمام ميزة المتحرك الأول. كما يمكن أن تتلاشى هذه المزايا بسرعة في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية، حيث أن إيقاع الابتكار السريع في المنتج والعملية تجعل استدامة الرائد صعبة، وبالتالي قد تجد المنظمة الرائدة نفسها محاصرة بمجموعة من المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التابع الأسرع التي تركز على التحسين طبقاً لتصميم المنتج القائم أو الجديد (بتس، لي، 2008: 258، 259).

ب- **التكاليف:** وهي أوضح الطرق للوصول إلى الميزة التنافسية، فالعملاء يركزون دائماً على السعر وسيختارون أقل الأسعار إذا تساوت كل الخصائص الأخرى. تكون الأسعار المنخفضة مستدامة فقط إذا كانت التكاليف منخفضة.

ج- **منتج أو خدمة متميز(ة):** إذا كانت السلعة المعروضة مختلفة بطريقة ذات قيمة لدى العميل، فقد تقدم حينها ميزة تنافسية.

د- **الوقت:** غالباً ما يكون عامل الوقت بنفس أهمية السعر عند المنظمات الحديثة، فقد يكون وقت تقديم منتج جديد في السوق مثلاً أمراً حاسماً في أسواق التكنولوجيا وأسواق الموضة أين تكون فترة حياة المنتجات قصيرة، فالعروض الأولى لديها وقت أطول لاسترجاع تكاليف تطويرها. في حالات أخرى قد تكون القدرة على تسليم منتج بسرعة أو في غضون حدود زمنية جد ضيقة بنفس أهمية السعر.

هـ- **التكنولوجيا:** قد يكون للتقدم التكنولوجي السريع آثار مهمة في المنافسة، وأفضل مثال على ذلك هو التطورات الكبيرة في مجال الإعلام الآلي، ومن بين الأمور المرتبطة بذلك هو الإنترنت (والتجارة الإلكترونية)، وقد ولدت هذه التكنولوجيا فرصاً جديدة لمقدمي الخدمات وطرقاً جديدة للمنظمات القائمة للتواصل مع عملائها. وكخلاصة فإن الابتكار قد تكون مصدراً للميزة

التنافسية. والفكرة هنا هي استغلال التكنولوجيا من أجل الابتكار بدل استغلالها لذاتها (Macmillan & Tampoe, 2000: 87-89).

يضيف "Niven" مصدرا آخر بالإضافة إلى تلك التي أشار إليها "Macmillan" و "Tampoe" ألا وهو قِيَمُ المنظمة، فبالنسبة لبعض المنظمات طريقة تعاملها هي التي تصنع الفرق وتعطيها مصدر قوتها. هذه التصرفات بمثل ببساطة الطريقة التي تُنَجِّزُ بها الأعمال في تلك المنظمات، بعبارة أخرى إنها قيمها. والقيم هي المبادئ الخالدة التي توجه المنظمة، وهي تمثل المعتقدات الراسخة داخلها، حيث تظهر من خلال السلوكيات اليومية للموظفين. تمثل قيم المنظمة إعلانا مفتوحا حول الكيفية التي يتوقع من الجميع أن يتصرفوا حسبها.

ما يمكن ملاحظته في هذا الجانب هو أنه في حين ينبغي على الممارسات والعمليات والإستراتيجيات أن تتغير مع مرور الوقت استجابة للعديد من التغييرات التي تواجهها، فإنه من المتوقع أن لا تتغير القيم، مقدمة بذلك مصدرا دائما للقوة والحكمة (Niven, 2002: 76, 77).

ثانيا: تصنيف هامان: يرى هامان أن مصادر الميزة التنافسية يمكن أن تبوب في خمس مجموعات هي:

- أ- **السلعة أو الخدمة:** حيث يكون للمنتج ميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين، فالسلعة التي تتفرد بمزيج سلعي متميز يكون لها السبق في نصيب السوق.
- ب- **الترويج:** قد تكون الميزة في طريقة تصميم وتنفيذ الحملة الإعلانية أو في تكاليف الترويج أو أسلوب البيع الشخصي والمعارض.
- ج- **التقنية:** قد تنشأ الميزة التنافسية عن استخدام تقنية جديدة تحقق جودة عالية ووفورات في التكلفة، مثل خطوط الإنتاج المتكاملة والأجهزة الإلكترونية والأسلوب الإداري المتبع.
- د- **البحوث:** قد تنشأ الميزة من خلال الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وبأقل ما يمكن من التكلفة، مثل بحوث السوق ومدى أهميتها في الحصول على المعلومات لضمان نجاح صناعة القرار التسويقي.
- هـ- **الموارد البشرية:** هي الأصول البشرية للمنظمة (الإدارة والعاملين) التي تكون متميزة وقادرة على كيفية الحصول على التكنولوجيا، وكيفية استخدامها، وكيفية المحافظة عليها، فالميزة قد

تكون في العقل التسويقي أو في رجل البيع أو في رجل الإدارة صانع القرار، أو في المهارات الفنية لدى العاملين في الإدارات التنفيذية.

إضافة إلى ما ذكر قد يكون المصدر المركز المالي للمنظمة، أو سعر بيع المنتجات، أو تكلفة عمليات التسويق والإنتاج، أو طرق التوزيع، أو خدمات ما بعد البيع... إلخ (هامان، 2006: 654).

ثالثاً: تصنيف بني حمدان وإدريس: بينما يرى بني حمدان وإدريس أن مصادر الميزة التنافسية

هي:

- أ- العوامل الأساسية للإنتاج.
- ب- بناء الجدارات الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة.
- ج- ظروف الطلب المحلي.
- د- مدخلات منظمة الأعمال والصناعات المساندة.
- هـ- البيئة الخارجية.
- و- التكامل العمودي (بني حمدان، إدريس، 2007: 356).

المطلب الثاني: المصادر الخارجية للميزة التنافسية:

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة عموماً من المنافسين، الموردين والعملاء، وبالتالي فإن منهج المصادر الخارجية للميزة التنافسية تتبنى منظور المنظمة الاقتصادية وتتنظر لخلق القيمة على أنه ناتج عن العوائد الاقتصادية في الصناعات ذات الأسواق غير الكاملة، أو عن التأزر، أو عن تشكيلات الثنائية السوق-المنتج، أو من السلوك الإستراتيجي. من هنا فإن مصادر الميزة التنافسية حسب هذا المنظور تكمن في مستوى الصناعة أو المجموعات الموجودة داخلها.

أولاً: الصناعة وتحليل المنافسة أو منظور "القوى الخمسة":

طور هذا المنظور مايكل بورتر عام 1980، الذي تناول الإستراتيجية من جانب هيكل الصناعة وعوائق الدخول والموقع الإستراتيجي. ركز بورتر على الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المنظمة لإنشاء موقع دفاعي في مواجهة القوى التنافسية، وقد اقترح إطاراً موسعاً للمنافسة يمكن أن يتأثر فيه المركز

التنافسي بالمنتجات البديلة، وبإمكانية دخول منافسين جدد، وبالقوة التفاوضية للموردين والعملاء (Smit & Trigeorgis, 2004: 38, 39).

بنى بورتر تصوره لإستراتيجية العمل على أساس نموذج الهيكل-السلوك-الأداء، حيث يبين هذا النموذج أن ظروف العرض والطلب في صناعة ما هي التي تحدد هيكلها. والظروف التنافسية التي تنتج عن هيكل الصناعة تؤثر على سلوك المنظمات الذي في المقابل يحدد أداء الصناعة. تعتمد ربحية صناعة ما بالطبع على مجموعة متنوعة من العوامل كقيمة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ومستوى المنافسة والتنافس داخل هذه الصناعة، وقوة التفاوض النسبية لمختلف الأطراف على طول سلسلة القيمة من موردين ومصنعين وموزعين (Smit & Trigeorgis, 2004: 40)

أ- المزايا التنافسية وتطور الصناعة:

ينبع خلق القيمة أو القدرة على توليد عائد يغطي تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال من مصدرين أساسيين: أولاً، يعتمد على الجاذبية العامة للصناعة التي تعمل بها المنظمة. ثانياً، إن ذلك يعتمد على إنشاء ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها. في هذا المعنى، فإن ربحية المنظمة تعتمد على عنصرين، متوسط القيمة المضافة داخل الصناعة والقيمة التي تخلقها المنظمة مقارنة بمنافسيها.

قد تكون ربحية الصناعة مؤقتة وذلك لأن الصناعات والمنافسة فيها تتطور باستمرار، فيظهر منافسون جدد وتبرز إستراتيجيات جديدة، ما من شأنه تحويل المنتجات، العمليات، قنوات التوزيع، وحتى هيكل الصناعة نفسها. إن الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة متغيرة كهذه يتطلب من المنظمات أن تتكيف بفعالية مع بيئتها، وبالتالي فإن تلك المنظمات التي تملك قدرة أكبر على التكيف ستزدهر وتنمو، بينما تلك التي الأقل تكيفاً أو التي تتبع إستراتيجيات غير مناسبة قد لا تستمر.

ب- تحليل المنافسة أو مفهوم "القوى الخمسة":

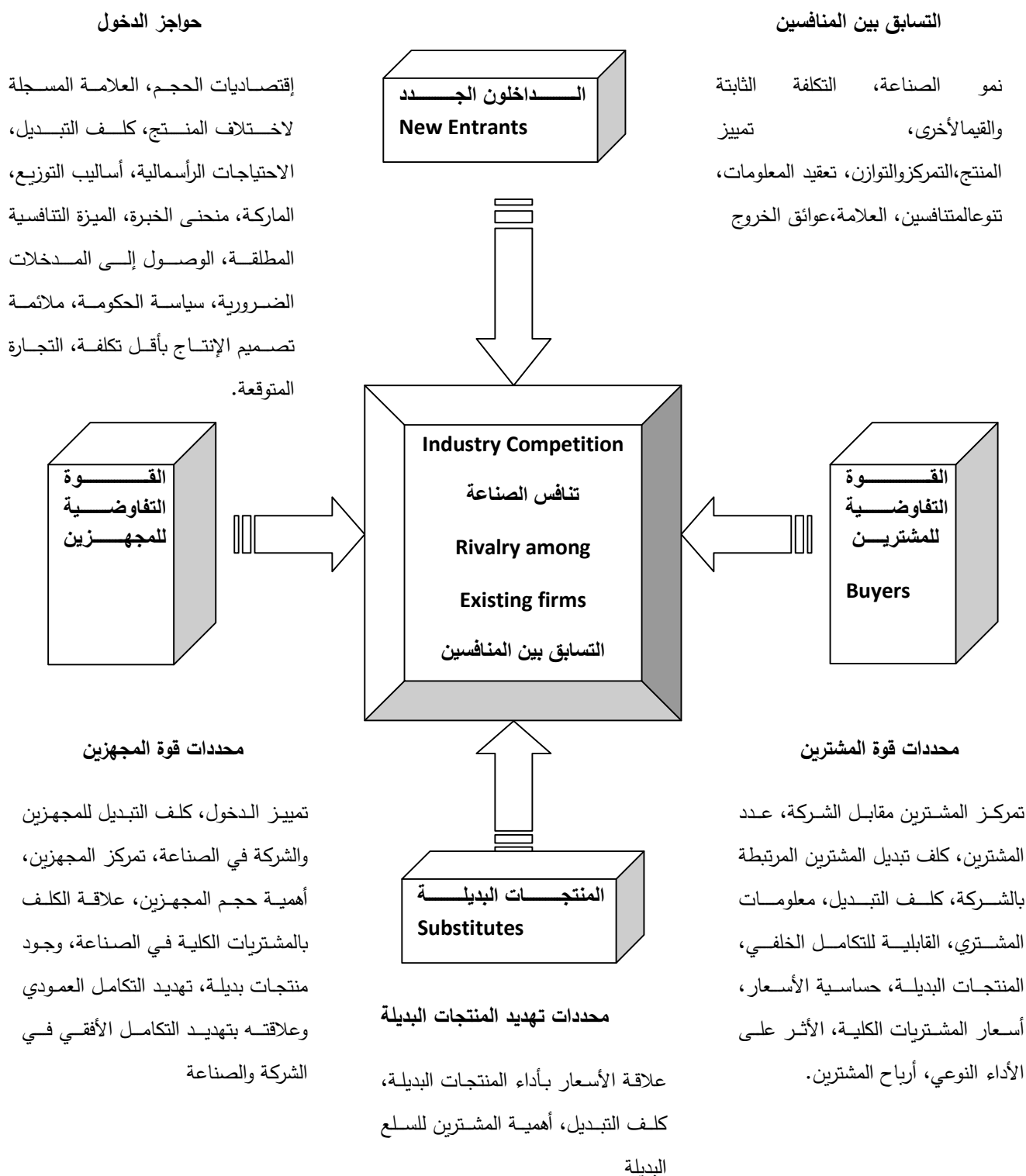
أشار مايكل بورتر إلى خمسة أنواع من القوى التي تعمل مع بعضها كمحدد لنوع وطبيعة اتجاهات التأثير أو الضغوط على ربحية المنشآت في صناعة ما؛ وعندما تكون قوى المنافسة مواتية أي في صالح المنشأة يقل التأثير السلبي على الربحية والعكس إذا لم تكن هذه القوى مواتية. فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي كعامل يهدد للمنشأة حيث أنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه على اعتبار أنه فرصة للمنشأة (أبو قحف، 1997: 122).

الفصل الثالث: التأسيس النظري للميزة التنافسية

1- مفهوم القوى الخمس لبورتر: يوضح الشكل (3-4) هذه العوامل التي تم التفصيل فيها

في فصل التخطيط الإستراتيجي:

شكل (3-4) نموذج القوى الخمسة لبورتر والخاص بالتنافس في بيئة



المصدر: الدوري، 2005: 104

يرى بورتر أن هدف الإستراتيجية هو تمييز المنظمة عن منافسيها، أي الحصول على ميزة أمامهم، كما يقترح بورتر إحدى الطرق للقيام بذلك هي الحصول على مركز تنافسي متفوق. وقد حدد لذلك خياران أساسيان هما الأكثر احتمالاً لتوليد الميزة ألا وهما التكلفة المنخفضة والتميز. وقد حدد في الواقع ثلاث إستراتيجيات عامة (Luke et al, 2004: 19).

ولتبني خيار التوقع تقوم المنظمات -وفقاً لبورتر- بتبني إستراتيجيات تموقع معينة تنبثق عن ثلاثة مصادر مختلفة (للإشارة فإنها لا تتعارض وبإمكانها أن تتداخل فيما بينها):

2-1- التوقع على أساس التنوع: وهو يستند إلى إنتاج مجموعة جزئية من منتجات أو خدمات الصناعة باستخدام مجموعة متميزة من الأنشطة. وهؤلاء هم المنافسون المركزون الذين يملكون سلاسل قيمة مصممة لخدمة مجموعة واسعة من العملاء، ولكن لتلبية مجموعة جزئية من احتياجاتهم.

2-2- التوقع على أساس الاحتياجات: في هذا التصنيف ستحاول المنظمة خدمة جميع احتياجات مجموعة معينة من العملاء، فيتم تجميع العملاء حسب احتياجاتهم المختلفة، أما أنشطة المنظمة فتصمم لخدمة كل تلك الاحتياجات. وبالتالي سنجد متطلبات تسعير، مزايا منتج، معلومات، خدمات مساندة مختلفة، أو حتى احتياجات مختلفة لدى نفس المجموعة من العملاء في مناسبات مختلفة. الفكرة هنا هي أن المنظمة التي تعمل بالاعتماد هذا الموقع يتوجب عليها تكوين مجموعات مختلفة من الأنشطة لتلبية الاحتياجات المختلفة، وذلك لأن نظام القيمة موحد لا يمكنه أن يلبي احتياجات كل المجموعات.

2-3- التوقع على أساس الدخول: يقسم العملاء إلى مجموعات تطرق مختلفة، وعلى الرغم من أن احتياجاتهم قد تتشابه مع مجموعات أخرى إلا أن تكوين الأنشطة للوصول إليهم يختلف، فقد تكون هناك حاجة إلى مجموعات مختلفة من الأنشطة للوصول إلى العملاء بأفضل طريقة (Lowson, 2003: 49, 50).

ج- الصراع الإستراتيجي ونظرية الألعاب (Strategic Conflict and Game Theory):

من بين مناهج بناء الميزة التنافسية بالاعتماد على المصادر الخارجية هو الصراع الإستراتيجي القائم على أساس نظرية الألعاب التي وضعها "Carl Shapiro" سنة 1989، الذي حلل السلوك الإستراتيجي ورأى أن خلق القيمة هو دالة في كيفية لعب المنظمة المباراة في بيئته التنافسية. وقد استخدمت الأفكار من نظرية الألعاب لمساعدة الإدارة على فهم تفاعل المنافسة الإستراتيجية بين اللاعبين وتحديد الإستراتيجية التنافسية المثلى.

تكشف نظرية الألعاب كيف يمكن للمنظمة اتخاذ خطوات إستراتيجية من أجل التأثير على الموقع التنافسي للمنظمات المنافسة أو شدة التنافس في الصناعة. هذا المنهج مناسب لتحليل الاستثمارات في

الأسواق التي تتميز باحتكار القلة، فضلا عن المفاوضات والمساومة، أو المناقصات، أين تحدد المنظمات أعمالها وإستراتيجياتها على أساس ما تعتقد اللاعبين الآخريين سيقومون به.

فتح "Thomas Schelling" من خلال مؤلفه إستراتيجية الصراع (1980) لنا الطريق لفهم حالات الصراع الإستراتيجي، فقد وضح كيف تستطيع المنظمة الاستفادة من ميزة تنافسية لتحسين موقعها التنافسي أو التأثير في سلوك وتصرفات المنافسين وبالتالي البيئة السوقية. هناك العديد من الحالات التي يمكن للشركات من خلالها أن تستخدم التحركات الإستراتيجية لاكتساب المزايا التنافسية التي قد تؤثر في موقعها التنافسي المستقبلي وعوائدها المحتملة. قد تتضمن هذه التحركات أحيانا إرسال إشارات. يمكن أن تستخدم نظرية الألعاب أيضا للمساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في المفاضلة بين التعاون والصراع. يكون منهج الصراع الإستراتيجي ونظرية الألعاب مناسبة خاصة في البيئات المستقرة أين يمكن التأكد بسهولة من البدائل الإستراتيجية، وعندما لا يختلف المنافسون كثيرا، كحالة "Procter & Gamble" و "Unilever"، "Coca-Cola" و "Pepsi"، "Boeing" و "Airbus" (Smit & Trigeorgis, 2004: 38-44).

د- تقسيم النعيمي للمصادر الخارجية لبناء الميزة التنافسية: قسم النعيمي (2010)

المصادر الخارجية لبناء الميزة التنافسية إلى أربعة أبعاد هي:

1- بُعْد المدخلات: ويتمثل في الموارد الأساسية التي تشمل عادة: الموارد البشرية، الموارد

المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية.

2- بُعْد الفعاليات والنشاطات الداخلية: وهي النشاطات التي تقوم الإدارات والأقسام

المختلفة بغرض توظيف الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق نتائج مرغوبة ذات علاقة بالأداء

المنظمي، وهي تستند على قدرة المنظمة على خلق القيمة.

3- بُعْد التفوق على المنافسين: ويستهدف العمل على: -جذب العملاء، تعظيم القيمة،

زيادة الحصة السوقية.

4- بُعْد الديناميكية والاستدامة: أي العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (النعيمي،

2010: 256، 257).

المطلب الثالث: المصادر الداخلية للميزة التنافسية: (The Resource-Based View (RBV))

كما هو الحال عند البشر، فإنه بإمكان إستراتيجية المنظمة مع مرور الوقت أن تصبح أقوى وبصحة جيدة، كما قد تصبح ضعيفة ومريضة. تتحدد قوة الإستراتيجية من خلال مجالات التميز، أو القدرات الإستراتيجية التي تغذيها المنظمة لتقلها إلى مستوى كفاءة أعلى من أي منافس (Robert & Racine, 2001: 60, 61)

حسب هذا المنظور فإن الميزة التنافسية تنشأ من داخل المنظمة. وردت هذه الأفكار أولاً في نظرية نمو المنظمة لـ "Edith Penrose" (1959)، بعد ذلك أصبحت معروفة أكثر بمصطلح "النظرية القائمة على الموارد" (resource-based theory) في مقالات لـ "Birger Wernerfelt" (1984) وغيره كـ "Rumelt" (1984) و "Teece" (1984). يرى المنهج القائم على الموارد المنظمات على أنها مربحة ليس لدخولها في استثمارات إستراتيجية، ولكن لأنها حققت تكاليف أقل بكثير، أو لأنها قدمت منتجاً ذا جودة أو أداء أعلى. ينشأ الفائض في الأرباح من عامل الأسواق غير الكاملة للأصول غير القابلة للتداول أو غير الملموسة كالكفاءات المتميزة، الدراية الفنية والقدرات. يستند منظور آخر أكثر حداثة على قدرات المنظمات على التكيف كما يركز على خلق القيمة في المنظمات التي تنشط في بيئات تتسم بالتغير التكنولوجي السريع. تعالج هذه النظرية (نظرية القدرات الديناميكية - Dynamic Capabilities) التي اقترحها "Teece" و "Pisano" و "Shuen" (1997) كيفية تكيف الميزة التنافسية والقدرات مع البيئة المتغيرة حيث أنها تركز على عمليات متميزة تشكلت من خلال أصول المنظمة، والمسارات التطورية التي تبنتها أو توارثتها (Smit & Trigeorgis, 2004: 39, 40).

يمكن للمنظمة توفير أصولها وقدراتها من خلال أربعة طرق أساسية. قد تحصل عليها من مساهمات أصحاب رؤوس الأموال عن تأسيسها كأن تحصل منظمة تعمل في مجال التكنولوجيا على براءة اختراع من مؤسسها، أو قد تحصل على أصول من السوق المفتوحة أو التعاقد المباشر للحصول على خدمات أحد الأصول (كاستئجار المعدات مثلاً). كما قد تحصل على الأصول أو القدرات المطلوبة من خلال مشاركتها مع أحد الفروع التابعة أو إحدى المنظمات الحليفة. أخيراً، يمكنها أن تراكم الأصول المطلوبة من خلال التعلم عن طريق التعلم بمرور الوقت (Markides, 2000: 113).

أولاً: الموارد: يشير مصطلح الموارد (Resources) إلى كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة (السالم، 2005: 114). وقد تكون ملموسة، مرئية وسهلة القياس نسبياً، ونادراً ما تكون متفردة عند المنظمة، وعادة يمكن للمنافسين الحصول عليها (Macmillan & Tampoe, 2000: 114).

الموارد هي مدخلات العملية الإنتاجية في المنظمة، كالمعدات الإنتاجية، مهارات الأفراد العاملين، براءات الاختراع والمديرين الموهوبين. بشكل عام، تصنف موارد المنظمة إلى ثلاث فئات هي: الموارد المادية، البشرية ورأس المال كما قد تصنف حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة (Hitt et al, 2011: 16).

يمكن تجميع الموارد مع بعضها في مجموعات متنوعة بطرق مختلفة، تشكل كل منها قدرة مختلفة. تنتج هذه القدرات عن مزيج من الموارد المادية وغير المادية. في كثير من الأحيان فإن الموارد غير الملموسة هي التي تساعد على تحويل المورد المادي (أو الموارد المادية) إلى قدرات. قد تكون القدرات خاصة بصناعة أو بقطاع معين، أو بمجال وظيفي معين أو بجزء معين من سلسلة القيمة، أو حتى بوضع معين، أو أنها قد تكون أشمل من ذلك (White, 2004: 239).

قسم "David" (2011) الموارد الداخلية إلى ثلاث مجموعات هي: الموارد المادية، الموارد البشرية والموارد التنظيمية. تضم الموارد المادية جميع الآلات والمعدات، الموقع، التكنولوجيا، المواد الأولية والآلات. أما الموارد البشرية فتشمل جميع الموظفين، التدريب، الخبرة، الذكاء، المعرفة، المهارات والقدرات؛ وتشمل الموارد التنظيمية الهيكل التنظيمي للمنظمة، عمليات التخطيط، نظم المعلومات، براءات الاختراعات، العلامات التجارية، حقوق النشر وقواعد البيانات وما إلى ذلك (David, 2011: 96)، أما "White" (2004) فقد ميز بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة، فمعظم الأصول تعتبر ملموسة، إلا أن هذا أبعد ما يكون عن الواقع، فالأصول التي تميز المنظمة بشكل كبير وتعطيها هويتها المستقلة هي الأصول غير الملموسة (White, 2004: 238).

- الموارد الملموسة: وهي تنقسم إلى:

- **الموارد المادية:** وهي تشمل التسهيلات الإنتاجية بما في ذلك المباني، المصانع، المعدات والأرض التي شيدت عليها، كما أن حجم المصنع، موقعه، تطوره التقني أو قدمه هي كلها أمور ذات أهمية. كل هذه الطاقة الإنتاجية لها قيمة خارج الاستخدام الحالي. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الاستخدامات البديلة للأراضي والمباني، كما أنه من الواضح أن الحصول على المواد الخام وغيرها من المدخلات يؤثر على القيمة.

- **الموارد المالية:** وهي تضم قدرة المنظمة على الاقتراض من المؤسسات المالية، التمويل الداخلي، الحصول على الأموال من البورصات.

• **الموارد التنظيمية والبشرية:** وهي تشمل الهيكل الرسمي للرقابة، القيادة، الاتصال، التنسيق ورفع التقارير المالية، بالإضافة إلى رأس المال البشري من مديرين وموظفين.

• **الموارد التكنولوجية**

والفكرية: تعد الموارد في هذا الجانب بالغة الأهمية وبخاصة في المنشآت التي تعتمد على التكنولوجيا في نشاطاتها إلا

نتاجية، وتكون - عادة -

دائرة البحث والتطوير مركز للنشاط الابتكاري داخل المنظمة، إذ إنها المسؤولة عن صياغة السياسة التكنولوجية

لتتهدف للوصول إلى الكفاءة التكنولوجية وتنفيذها (بن أحسن، 2013: 710).

- **الموارد غير الملموسة:** وهي تنقسم إلى:

• **سمعة المنظمة:** أي سمعتها عند المنافسين، العملاء، الموردين، الموظفين، الحكومة والمجتمع ككل. كما تضم أيضا الإبداع، الصدق والثقة.

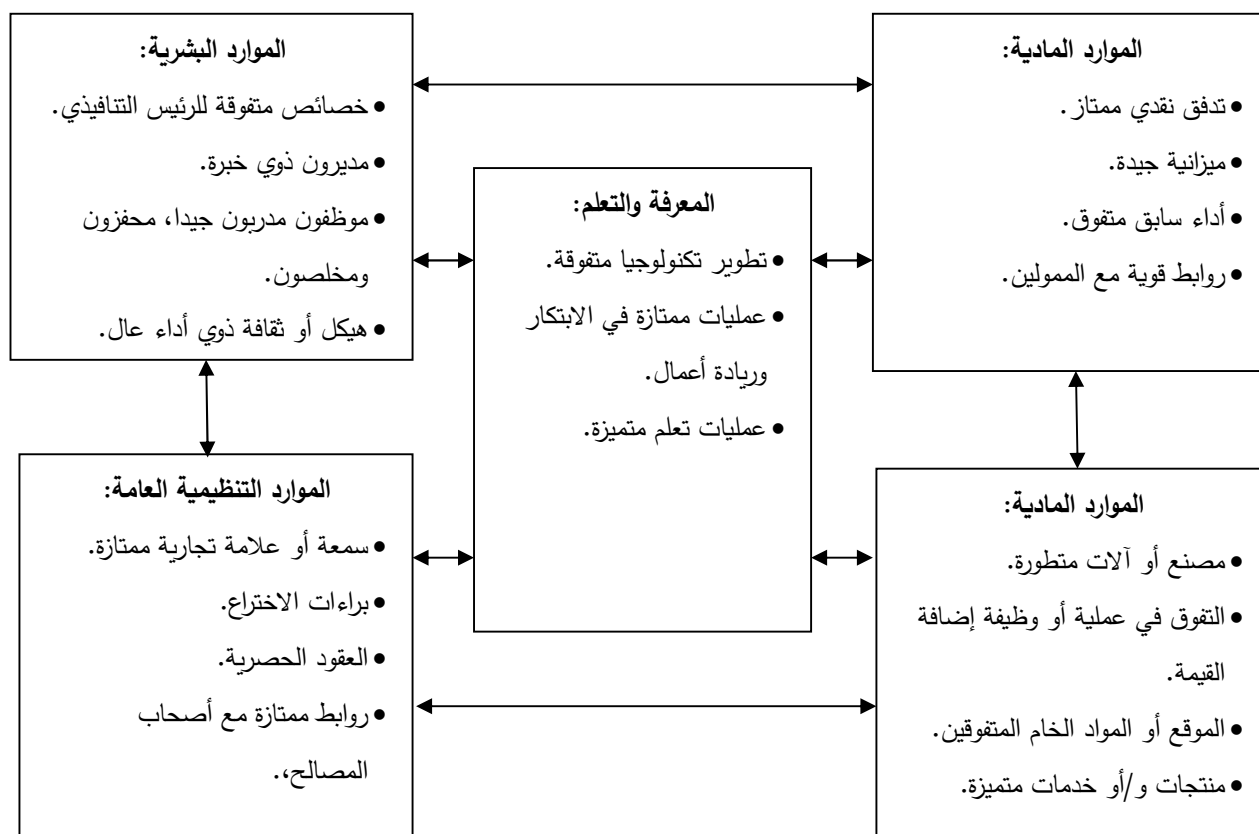
• **المزايا التنظيمية:** كالقدرة على القيادة، القدرة على الابتكار، القدرة على التفكير إستراتيجيا.

• **الصفات غير الملموسة للمنتجات أو الخدمات:** وهي تتمثل في العلامات التجارية (White, 239: 2004).

تستمد المنظمات هوياتها من مواردها المحددة التي طورتها على مر تاريخها، وفي كثير من الأحيان من مواردها الأساسية. تحدد الموارد ما يمكن للمنظمة عمله حاليا وما بإمكانها فعله مستقبلا بقليل من التعديل. في كثير من الأحيان تتراكم هذه الموارد نتيجة لعملية طويلة وشاقة. حيث أن لكل منظمة تاريخها الخاص ومجموعة خاصة من الموارد المحددة التي تشكلت على مر هذا التاريخ، إذ لا توجد شركتان لديهما نفس التراكمات التاريخية أو نفس المجموعة من الموارد. تضمن طبيعة هذه الموارد بالنسبة لمعظم المنظمات استمرارية ملحوظة في أعمالها، كما أن هذه الموارد أيضا تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى (White, 2004: 236).

وسّعت "Enz" (2010) تلك النظرة من خلال تقسيم الموارد الملموسة وغير الملموسة إلى خمس مجموعات فرعية كما هو مبين في الشكل (3-5):

شكل (3-5): تقسيم "Enz" لموارد المنظمة وقدراتها



Source : Enz, 2010, P.126

تؤكد النظرية القائمة على الموارد أن هذه الأخيرة في الواقع هي التي تساعد المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات (David, 2011: 96). كما تفترض أن الاختلافات في أداء المنظمات على مدار الوقت تعود في المقام الأول إلى مواردها وقدراتها المتفردة بدلا من الخصائص الهيكلية للصناعة. يفترض هذا النموذج أيضا أن المنظمات تحصل على موارد مختلفة وتطور قدرات متفردة وفقا لكيفية استخدامها لمواردها والمزج بينها، هذه الموارد وبالتأكيد القدرات أيضا لا يسهل نقلها بين المنظمات، كما أن الاختلافات في الموارد والقدرات هي أساس الميزة التنافسية. تصبح القدرات أقوى من خلال استخدامها المستمر، كما يصبح فهم المنافسين لها وتقليدها أصعب. ولأنها مصدر للميزة التنافسية، يجب أن لا تكون بسيطة فتقلد كثيرا، كما لا ينبغي أن تكون معقدة جدا بحيث تستعصي على الرقابة والتوجيه الداخليين (Hitt et al, 2011:16).

يجب أن ندرك أهمية العمليات وكفاءات الأساسية على المستوى الإستراتيجي، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ثلاثة طرق هي:

- القيمة التي يعطونها للعميل ينبغي أن تكون متزايدة باستمرار. بعبارة أخرى، تحديد الأنشطة التي يعطيها العميل قيمة أكبر والعمل على تحسين الكفاءات المتعلقة بها.
- تحليل الكفاءات والأنشطة الداخلية لتحويلها إلى سلع وخدمات ذات قيمة سوقية. أي الاستفادة من الإبداع والابتكار لترجمة الخبرة الداخلية إلى قيمة للمستهلكين يمكن بيعها. إن التحويل المبدع للأنشطة والكفاءات إلى سلع وخدمات سيقود إلى تطوير منتجات جديدة ومعدلة.
- تطوير أنشطة وكفاءات جديدة يمكن استخدامها لدخول أسواق جديدة (Lowson, 2003: 51, 50).

ثانياً: القدرات: قد لا تنتج عن الموارد لوحدها ميزة تنافسية، ففي واقع الأمر يحتمل أن تكون الموارد مصدراً للميزة التنافسية عندما تتحول إلى قدرة. والقدرة هي أن يكون باستطاعة مجموعة من الموارد إنجاز مهمة أو نشاط بشكل متكامل. فالقدرات تتطور مع مرور الوقت وينبغي أن تدار بشكل ديناميكي سعياً لتحقيق عوائد أعلى من المتوسط (Hitt et al, 2011: 16, 17). تكون قدرات المنظمة عادة نتاجاً لأنماط معقدة من التنسيق بين عدد من الموظفين الذين يقدمون مجموعة واسعة من المهارات والمعارف المتخصصة، إضافة إلى دمج تلك المهارات والمعارف مع الموارد الأخرى للمنظمة (Sadler, 2003: 174). من هنا يمكن تلخيص علاقة القدرات بالموارد في المعادلة الآتية:

$$\text{القدرة} = \text{المهارات والمعارف} + \text{الموارد}$$

من الواضح أن منظور موارد المنظمة يشكل أساساً للتأكيد على أن الموارد البشرية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية، فهي تساعد على إرساء الأسس الفكرية لنموذج القدرات من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. يعتمد هذا النموذج على فكرة أن التعلم هو أمر يقوم به الأفراد. يشمل التعلم في المنظمة أشخاصاً ذوي مهارات يرغبون في العمل معاً، والذين يتعاونون بطرق قوية (Jassim, 2006: 393).

لا تكون المهارات ملموسة بشكل كبير كما أنها تتجم عن تنظيم الموارد، والأنظمة الداخلية، والمهارات. كما أن القدرات نادراً ما تكون متفردة، وكثير منها قد يحوز عليه المنافسون في نفس الصناعة. أما القدرات المتميزة (المتفردة) فهي تلك القدرات التي تعتبر نادرة بما يكفي لتمييزها العملاء عن منافسيها. تكون القدرات المتميزة واضحة للمنافسين وضعيفة جداً في مواجهة التقليد مع مرور الوقت (Macmillan & Tampoe, 2000: 114, 115).

إن القدرات الحيوية (Dynamic capabilities) هي امتداد آخر لمنظور المنهج القائم على موارد المنظمة. وقد عرفت القدرات الحيوية على أنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية لمواجهة البيئة سريعة التغير. وبالتالي فإن القدرات الحيوية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من المزايا التنافسية وفقاً لتبعيات مسارها وأوضاع السوق. ترى نظرية القدرات الحيوية أن المنظمات يمكنها أن تراكم المعارف والخبرات والمهارات من خلال التعلم التنظيمي للتغلب على المعوقات المتجذرة. وقد ظهر تيار واسع من الأدبيات يركز على التعلم التنظيمي والنماذج التنظيمية التي تسهل هذا التعلم. ترى هذه الدراسات التعاون داخل المنظمة كوسيلة للتعلم التنظيمي، وعلاوة على ذلك، فإنها ترى أن تراكم المعرفة واستيعابها من خلال التعلم التنظيمي يمثل دوافع التحالفات التقنية الإستراتيجية، وعملياتها ومخرجاتها (Karami, 2007: 146, 147).

يركز مدخل القدرات المحورية على جانبين من جوانب الميزة التنافسية وخلق القيمة، الأول هو الديناميكية وذلك من خلال التركيز على قدرة المنظمات على تجديد كفاءاتها والتكيف بمرونة مع بيئة الأعمال المتغيرة. أما الجانب الثاني فيركز على القدرات، من خلال التأكيد على الدور الرئيسي للإدارة الإستراتيجية في تكييف المهارات، الموارد والكفاءات وإعادة تشكيلها على نحو مناسب لتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة. لا يركز هذا المدخل على كيفية تطوير المنظمات لقدراتها المتفردة فقط، وإنما بالإضافة يركز إلى ذلك على كيفية تجديد كفاءاتها للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال (Smit & Trigeorgis, 2004: 49).

توفر القدرات والموارد التنظيمية وسيلة النجاح داخل نظام الإدارة (أنظمة الإدارة) وهي نقاط القوة الرئيسية التي تتمتع بها المنظمة. يحدد تقييم القدرات والموارد بصفته جزءاً لا يتجزأ من "دورة صنع المستقبل" القدرات التي يحتاجها التغيير طويل الأجل وما هو مطلوب من أجل التحرك في اتجاه جديد. وفيما يلي بعض الأسئلة التي تصب في صميم هذا التقييم:

- هل تملك القيادة طريقة تفكير لقيادة التغيير ولتتصدر استخدام طرق جديدة لتحقيق النجاح المستدام؟
- هل تملك المنظمة المعرفة، القدرات والمهارات اللازمة للتوجه نحو رؤية المنظمة والاتجاه الإستراتيجي، وخاصة إذا كانت تستند إلى المنهج القائم على موارد المنظمة؟
- ماذا تملك القدرات التنظيمية لتضاف أو تعدل أو تحول أو تستبعد مع مرور الوقت من أجل التأثير على الاتجاه الجديد؟
- ما هي القيود التنظيمية وحدود الموارد التي من شأنها أن تؤثر كثيرا في القدرة على التغيير؟
- هل تملك المنظمة القدرة على تعلم المهارات والقدرات الجديدة الضرورية لتحقيق تغيير عميق بسرعة؟
- كيف تتحرك المنظمة أو تتحول إلى منظمة أكثر استدامة؟ (rainey, 2006: 114).

مجرد امتلاك المورد أو القدرة ليس كافيا، بل يجب على المنظمة الاستفادة منها، وبالتالي فإن عملية صنع الإستراتيجية تتيح الفرصة لاكتشاف استخدامها الخاص وتحديد التطلعات والنوايا التي يرتبط بها ذلك الاستخدام (White, 2004: 238) وهذا ما يقودنا مباشرة إلى مصطلح "الكفاءات المحورية" (core competencies).

ثالثا: الكفاءات المحورية: إن مفهوم الكفاءات المحورية في المنظمة هو مفهوم قوي جدا، وقد تطرق له "Stalk" وآخرون حيث أشاروا إليه بالقدرة الإستراتيجية سنة 1992، بالإضافة إلى "Hamel" و "Prahalad" سنة 1994. الفكرة الأساسية التي تدعم مفهوم الكفاءات المحورية أو القدرة الإستراتيجية هو أنها عبارة عن قدرة كامنة وراسخة في المنظمة. ويكون أفضل تشبيه لها بالشجرة، حيث أن الجذع والأغصان هي ذلك الجزء الظاهر من منتجات المنظمة ومهاراتها، أما الجذور التي تدعمها فهي تمثل مجموعة القدرات والسمات التي تدعم كل ما تقوم به المنظمة (Davis, 2006: 97, 98).

بينما يرى "Hamel" أن الكفاءات هي مزيج من موارد المنظمة الخاصة التي تسمح لها بتلبية أهدافها (Hamel, 1998: 354) أما الكفاءات المحورية فهي الموارد والقدرات التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة أمام منافسيها. غالبا ما تكون الكفاءات المحورية مرئية ومجسدة في شكل وظائف تنظيمية (Hitt et al, 2011: 17). وبالتالي فإن الكفاءة المحورية هي أندر وأعلى السمات الداخلية على

الإطلاق، فهي عبارة عن مجموعة من القدرات المتصلة فيما بينها والتي تمنح ميزة تنافسية، إن الكفاءة المحورية نادرة لكن قيمتها كبيرة عندما يتم اكتشافها (Macmillan& Tampoe, 2000: 115).

ميز "Hamel" بين ثلاثة أنواع من الكفاءات:

- تلك التي تكون مجرد كفاءات فقط ولا تختلف عن تلك المتاحة على نطاق واسع لدى المنافسين. هذه الكفاءات ضرورية وربما قد لا يتولد عنها مداخل لأنها مملوكة من طرف آخرين (يمكن اعتبارها كمكوّن طبيعي للصناعة)، على سبيل المثال فإن معظم البنوك اليوم يجب أن تقدم لعملائها خدمة الصراف الآلي، ومع أن ما تقدمه أجهزة الصراف الآلي من خدمة معقد جدا تكنولوجيا إلا أن معظم البنوك تمتلك الكفاءة اللازمة لتقديمها، مما يجعل العملاء يرونها مصدرا اعتياديا للقيمة.
- الكفاءات غير الظاهرة هي النوع الثاني من الكفاءة التي تمتلكها المنظمة، وهي مزيج من الموارد التي تسمح للمنظمة بفعل أشياء معينة، إلا أن قيمتها التجارية لم تعرف بعد. تظهر أهم الابتكارات عند مرحلة ما من تطور هذا النوع من الكفاءات. تؤدي عملية تجريب السوق وفحصه إلى اكتشاف القيمة القصوى لهذه الكفاءات.
- الكفاءات المتميزة: تميز الفئة الثالثة من الكفاءات المنظمة عن منافسيها إما بأن تسمح لها بالعمل بكفاءة غير عادية أو أن بخلق قيمة غير عادية في نظر العملاء. هذه الكفاءات متميزة، وظهورها تمهيد لظهور الميزة التنافسية (Hamel, 1998: 355). بعبارة أخرى فإن الكفاءات المتميزة تشير إلى تلك المجالات والأنشطة التي تتفوق فيها المنظمة وتكون فيها أفضل من منافسيها (Okumus et al, 2010: 72).

الكفاءة المحورية هي القدرة التي تملك قيمة إستراتيجية. تؤثر حيازة قدرات معينة على طبيعة الإستراتيجية المعتمدة، إلا أن الإستراتيجية هي التي تحول القدرة إلى كفاءة. تظهر الإستراتيجية الأنشطة التي ينبغي على المنظمة تطويرها والمجالات الوظيفية أو أنشطة سلسلة القيمة ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة لها، كما تحدد الكفاءات المحورية الضرورية لتلك الإستراتيجية. يشير مصطلح "المحورية" (Core) إلى دور الكفاءة في الإستراتيجية كما يشير إلى أن تلك الكفاءة أساسية لتلك الإستراتيجية، إذ لا يمكن تنفيذ الإستراتيجية من دون تلك الكفاءة (أو الكفاءات). تسمح الإستراتيجية بمنح الأولوية لكل

الكفاءات الموجودة ومن ثم تسخيرها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة، وهذا هو معنى كلمة محورية أو مركزية (White, 2004: 238).

تُستمد الكفاءات المحورية للمنظمات من المصادر الثلاث الآتية:

- 1- المعرفة الأساسية والقدرة أو الخبرة التخصصية في موضوع أو مجال مهاريّ معين.
- 2- القدرات الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية المحافظة للبقاء في طليعة المنافسة واستغلال الموارد بفعالية.
- 3- الموارد التي تعتبر أصولاً محددة، والتي تعتبر مفيدة في إيجاد ميزة التميز، مثل براءات الاختراع، ملكية تقنية معينة، قاعدة عملاء عريضة والسمعة (أبو الجدائل، 2008: 350).

وبالتالي يمكن تلخيص مفهوم الكفاءات المتميزة في المعادلة الآتية:

$$\text{الكفاءات المحورية} = \text{المعرفة والقدرة الأساسيتين} + \text{القدرات} + \text{الموارد}$$

إن الإدارة المناسبة للموارد والقدرات مهمة جداً وهي تنطوي على ثلاثة أنشطة:

- 1- الاستثمار في الموارد والقدرات: أي الاستثمار المستمر لحماية الجواهر التي ترصع تاج المنظمة.
- 2- تطوير الموارد والقدرات: أي إضافة موارد جديدة، الانتقال إلى موارد جديدة أو التحول نحو صناعة أخرى.
- 3- الاستفادة من الموارد والقدرات: إعادة التقييم المستمرة لنطاق الأسواق الجديدة للمنظمة أين تستغل مواردها الحالية (Dobson et al, 2004: 71).

يمكن أن يُستثمر رأسمال المنظمة الفكري في تحويل القدرات الحالية إلى مراكز أكثر قوة في المستقبل، إلا أن عملية التحويل هذه مفتوحة ومعقدة. إن الخطوة الأولى هي دراسة انعكاسات خلق قدرات جديدة في المستقبل، وهذا يشمل القيام بتحليل شامل للمتطلبات الضمنية والصريحة لتحقيق رؤية المنظمة وتوجيهها الإستراتيجي. بالنسبة للمنظمات الجادة في بناء المستقبل، فإن بيان الرؤية يعد الأصل في فهم آثار التوجه الإستراتيجي الذي تم تحديده والحاجة لإيجاد قدرات تنظيمية للمواصلة في ذلك الاتجاه.

الخطوة الثانية هي تحديد وتقييم القدرات الإستراتيجية والتشغيلية الضرورية لتحقيق الرؤية والاتجاه المستقبلي. هذه الخطوة هي أكثر ديناميكية من عملية تقييم القدرات التقليدية التي تركز على ما هو كائن بدلا من ما يجب أن يكون. أما المنهج الأكثر شمولية هو دراسة قدرات واحتياجات المنظمة والمتعاملين الآخرين من موردين، موزعين، شركاء، حلفاء وما إلى ذلك (Rainey, 2006: 356). يركز تقييم القدرات التنظيمية عالي المستوى على كيفية ترجمة خلق القيمة في الرؤية الخاصة بمستقبل المنظمة، فهو يوفر مدخلات إستراتيجية تساعد في تحديد التوجه على المدى الطويل، من خلال طرح الأسئلة الآتية: "لماذا؟"، "ماذا؟" و"كيف؟"، بما في ذلك الاستثمارات المطلوبة في الأفراد، المعرفة، الشبكات والأصول، كما تطرح أسئلة مشابهة حول شبكات القيمة لدى المنظمة (العملاء، الأسواق، شبكات الموردين، الصناعات ذات الصلة والبنية التحتية) (Rainey, 2006: 114).

الخطوة الثالثة هي تحديد القدرات الأساسية (Core Capabilities) في المستقبل. عادة ما تتطور الابتكارات والتحسينات من خلال التغييرات البسيطة في القدرات الأساسية للمنظمة على مر الزمن.

الخطوة الرابعة هي خلق آليات تركز على تطوير كفاءات ومواقع مستقبلية.

الخطوة الخامسة هي دمج استغلال رأس المال الفكري والقدرات الأساسية مع النظام الإداري وبرامج عمل المنظمة (Rainey, 2006: 359-361).

ومع ذلك، يجب أن ينظر إلى القدرات الأساسية من منظور أكثر ديناميكية يحدد ما إذا كان هناك قدرات وموارد فعالة، سواء من حيث الجودة أو الكمية، وفي المجالات الإستراتيجية والتشغيلية لخلق مستقبل مستدام، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل تملك المنظمة المعارف والمهارات والمواهب القيادية اللازمة لوضع الإستراتيجيات والبرامج وتنفيذها؟

- ما هي نقاط قوة وضعف القدرات الأساسية الحالية؟

- ما هي المتطلبات المستقبلية للحفاظ على المنظمة؟

- ما هي قدرات المنظمة المركبة؟

- ما هي القدرات الأساسية التي يجب أن تكون داخل المنظمة أو التي تحوزها من خلال الاستحواذ لضمان بقائها ونموها؟
- ما هي أوجه قصور القدرة وقيود الموارد؟
- هل تملك المنظمة الوسائل والآليات اللازمة لخلق القدرات المطلوبة في المستقبل؟ (Rainey, 2006: 357).

حاز مفهوم الكفاءة لفترة طويلة من الزمن على اهتمام الأدبيات الإستراتيجية، وقد ارتكزت الحجة في ذلك على أن المنظمة عندما تكون قادرة على استخدام مواردها الخاصة بطريقة تمكنها من خلق ميزة التكلفة، فإنه بإمكانها الحصول على هوامش أعلى، وعندما تكون طبيعة ميزة التكلفة هذه غير قابلة للنسخ أو التقليد فإنه يمكن اعتبارها مصدرا للعوائد.

مجال آخر في التميز هو مجال القيمة لدى العميل، وهنا يمكن القول أن كفاءات المنظمة تستخدم لخلق سمات في السلع والخدمات. يمكن لهذه السمات أن تكون إما ذات قيمة كبيرة لدى العملاء، كما قد لا يبالون بها حتى. عندما تفوق السمات التي يراها العملاء إيجابية تلك التي يعتبرونها سلبية، عندئذ فإن المنظمة لديها الفرصة في فرض سعرها على العميل (MacMillan & McGrath, 1996: 150)، فإذا تجاوز السعر تكلفة خلق هذه السمات، في ظل تعذر وجودها عند المنافسين، يكون لدى المنظمة الفرصة في الحصول على العوائد. يمكن تقسيم السمات الإيجابية إلى سمات المنتج (كخصائصه) وسمات الخدمة (كالاستجابة) بشكل يعكس العلاقة بين العميل والمنظمة (Hamel, 1998: 355, 356).

أما "White" فقد حدد خمسة محددات للكفاءات المحورية كما يوضحها الشكل الآتي:

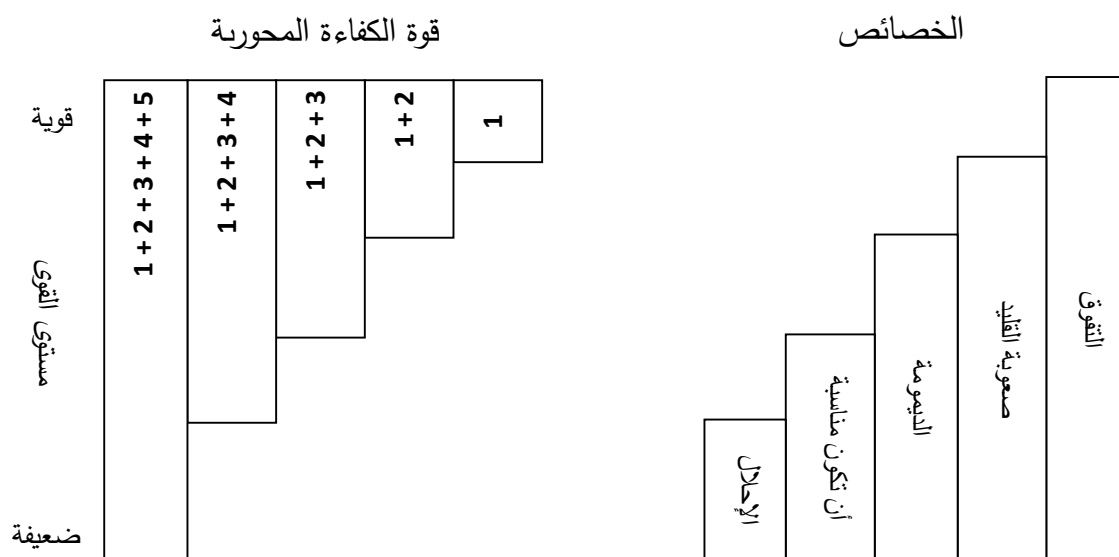
الخصائص المحددة للسمات:

- التفوق:** هل القدرة التي تحوزها المنظمة أفضل حقا من التي يملكها الآخرون؟ وهل تقدم قيمة أكبر للعملاء، أو أنها تقدم قيمة مختلفة تماما عن التي يقدمونها؟ وما مدى التميز؟
- صعوبة التقليد:** هل من الصعب نسخ القدرة أو تكرارها؟ ما مدى تقردتها؟
- الديمومة:** ما مدى سرعة تدهور القدرة؟ أي استدامتها.
- أن تكون مناسبة:** من يحصل على العوائد من وراء استخدام هذه القدرة؟ هل المورد ذو طبيعة المصلحة المشتركة؟

الفصل الثالث: التأسيس النظري للميزة التنافسية

الإحلال: هل آثار القدرة أو المنافع التي تقدمها قابلة للتقليد؟ أي وجود مصادر بديلة لتلك الآثار والمنافع.

شكل (3-6): المحددات الخمسة للكفاءات المحورية



Source: White, 2004, P. 247

تحوز المنظمات القادرة على تجميع الأصول والقدرات الإستراتيجية بسرعة أكبر أو بتكلفة أقل من منافسيها على ميزة تنافسية، وبإمكان المنظمة تحقيق ذلك بطرق عدة:

- إحدى الطرق لتجميع الأصول الإستراتيجية هي من خلال التعلم المستمر، يجب أن تكون المنظمة قادرة ليس فقط على التعلم بل أيضا أن تستخدم هذا التعلم باستمرار لخفض التكاليف وزيادة سرعة تجميع الأصول الإستراتيجية الجديدة. لذا فإنه من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمات أن تطور الهياكل والعمليات التي تسهل وتعزز التعلم عبر مختلف الوظائف والأقسام. تضم مثل هذه الآليات الداخلية نقل الأفراد الأساسيين عبر الوظائف، استخدام تكامل الأعمال الذي تكمن وظيفته في نقل أفضل الممارسات ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، إيجاد أبطال في كل الاختصاصات، استخدام النشرات الإخبارية والمؤتمرات المنتظمة لنقل أفضل الممارسات، تنظيم مجتمعات الكفاءة، وتطوير ثقافة التعلم، بالإضافة إلى أن التعلم لكي يحدث يجب على المنظمة خلق بيئة تنظيمية تشجع هذا النوع من السلوكيات.
- هناك طريقة أخرى لتجميع الأصول الإستراتيجية وهي استخدام كفاءات المنظمة لبناء أصول جديدة بسرعة أكبر أو بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.

- الطريقة الثالثة لتطوير الأصول والقدرات الإستراتيجية الجديدة هي من خلال السلم الإستراتيجي. وهو أداة تتيح للمنظمات أولاً تحديد ماهية القدرات التي يحتاجون إليها لتحقيق الهدف الإستراتيجي، وبعد ذلك تفتيت "فجوة القدرات" إلى أجزاء أصغر يمكن للموظفين التركيز عليها، وكخلاصة فإن وضع السلم الإستراتيجي يتضمن ثلاث خطوات هي:

- 1- تطوير الهدف الإستراتيجي العام للمنظمة.
 - 2- انطلاقاً من الأهداف طويلة المدى، تطور الأهداف قصيرة المدى التي يتوقف تحقيق الهدف طويل المدى على تحقيقها.
 - 3- تحديد تسلسل المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق كل هدف من أهداف السلم المتتالية، ومن ثم الاستثمار في تطوير تلك المهارات (Markides, 2000: 117-120).
- إذا كانت المنظمة تملك موارد وقدرات متفوقة على تلك التي يملكها المنافسون، عندها طالما أن المنظمة تتبنى إستراتيجية تستخدم هذه الموارد والقدرات بشكل فعال، فإنه ينبغي أن يكون بإمكانها إرساء ميزة تنافسية، لكنها ستواجه مسألة حاسمة تتعلق بتحقيق الأرباح من هذه الميزة التنافسية، وهي الفترة الزمنية التي يمكن للمنظمة أن تحافظ خلالها على هذه الميزة التنافسية (Sadler, 2003: 175).

إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع مركزها التنافسي، ويمكننا أن نميز الفرق بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المنظمة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من عدم الشفافية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالغموض السببي"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة (بن أحسن، 2009: 330).

كما وضع "Sadler" العلاقة بين كل من الموارد والقدرات والمزايا التنافسية والربط بينها كما يوضحه الشكل (3-7):

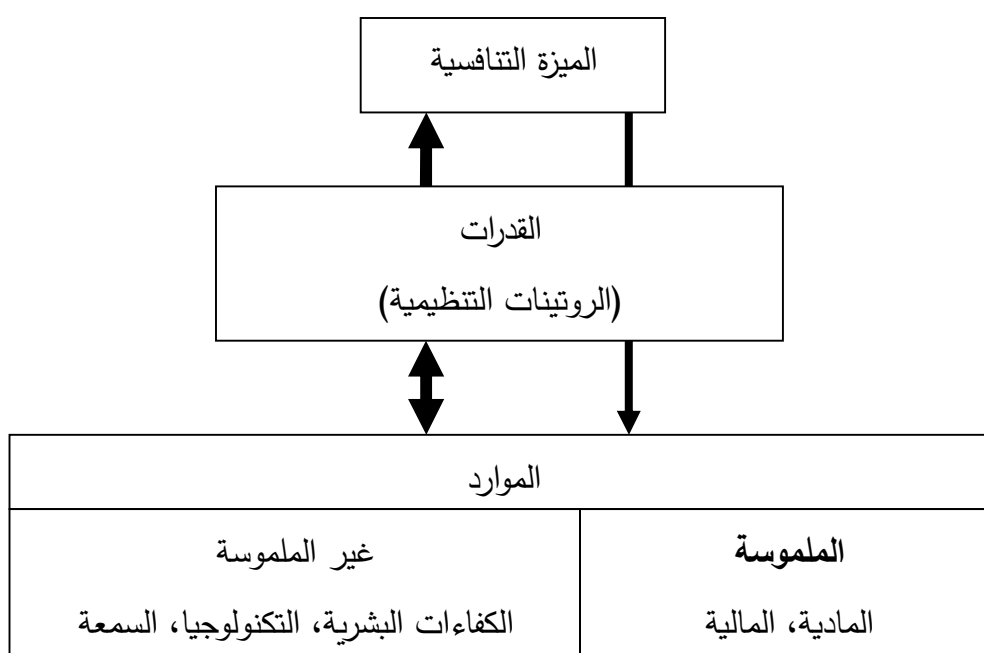
تنشأ الميزة التنافسية عادة نتيجة شكل ما من أشكال الاضطراب، ومثل هذا الاضطراب يمكن أن يحدث خارج المنظمة أو داخلها، والاضطراب الخارجي هو أي تغيير في البيئة الخارجية يتسبب في تغيير المراكز التنافسية للمنظمات العاملة داخل صناعة ما. من ناحية أخرى، من الممكن أن يحدث

الفصل الثالث: التأسيس النظري للميزة التنافسية

الاضطراب المنشئ للميزة التنافسية داخليا من خلال الابتكار، ومثل هذه الابتكارات يمكن أن تأخذ شكل: منتجات جديدة، عمليات جديدة، ابتكارات إستراتيجية (مناهج جديدة لمزاولة الأعمال داخل السوق)

إذا كان إنشاء ميزة تنافسية يعني الاستجابة لفرص خارجية أو لابتكار مولد داخليا، فإنه يعني ضمنا أن المنظمات يجب أن تكون انتهازية ومبدعة، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي تدرك بسرعة الفرص التي يوفرها التغيير وتستطيع تطوير أساليب جديدة لتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل (سادلر، 2007: 275، 276).

شكل (3-7) الموارد، القدرات والمزايا التنافسية



Source: Sadler, 2003: P.166

في الأخير يمكن القول أن الميزة التنافسية مهما كان مصدرها فهي ميزة تنافسية، فالمنظمات التي ركزت على نقاط القوة الداخلية وقعت في فخ التركيز الكبير على مصدر وحيد للميزة التنافسية، وتجاهل العديد من المصادر الأخرى الممكنة التي تتبناها منظمات أخرى عبر العالم. الميزة التنافسية هي الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، بغض النظر عن إمكانياتها أو مواردها. قد تحوز المنظمة ميزة تنافسية من خلال تحقيق وفورات الحجم، وقد تحوز منظمة أخرى على ميزة تنافسية من خلال الهيمنة على السوق من هلال عمليات الاستحواذ والاندماج، أما أخرى فقد تحوز ميزة تنافسية من خلال توفير منتجات ذات

الفصل الثالث: التأصيل النظري للميزة التنافسية

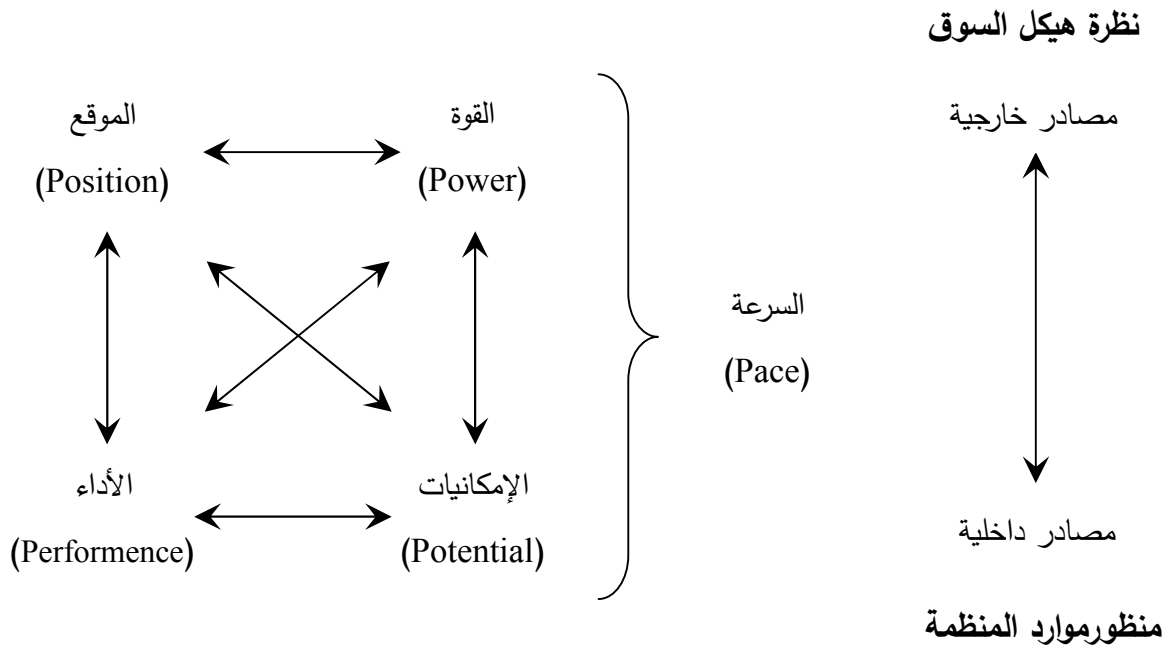
جودة أعلى، وأخرى من خلال التركيز على الكفاءات والقدرات الداخلية، أما منظمات أخرى فقد توظف كل هذه الأساليب وأكثر سعياً لتحقيق الميزة التنافسية.

تعمل المنظمات عادة على الحصول على أكثر من مصدر واحد في الوقت نفسه، ويتوقف الوزن الذي تعطيه لكل مصدر على الأفكار الرئيسية التي اعتمدت عليها للحصول على الميزة. وستحكم فيها خصوصيات الوضع الذي تكون فيه المنظمة من حيث قدراتها، هيكلها السوقية، مزايا وتحركات المنافسين وبالتأكيد الوقت.

يمكننا تلخيص كل هذه المصادر في خمس فئات عامة كما يوضحه الشكل (3-8):

- السرعة (Pace): أي التوقيت وكثافة العمل الإستراتيجي.
- الموقع (Position): عرض صور مميزة وقيمة للعملاء.
- الإمكانيات (Potential): وهو الوصول إلى الموارد والقدرات المتميزة والمتفوقة.
- الأداء (Performance): التفوق في العمليات وتنفيذ الإستراتيجية.
- القوة (Power): تراكم الجماعة التنظيمية واستخدامها الفعال.

شكل (3-8): المصادر الخمسة الرئيسية للميزة التنافسية (5 Ps)



Source: Luke et al, 2004: 22

على الرغم من استقلال عناصر النموذج السابق كمفاهيم، إلا أنها مترابطة للغاية في مساهمتها في بناء الميزة التنافسية، لهذا فإننا نستخدم منحى التعلم الذي يعتبر مفهوما قديم في مجال الإستراتيجية لشرح هذه العلاقة.

الدخول المبكر (السرعة) تجعل من الممكن للمنافسين الانتقال على طول منحى التعلم مع الوقت والخبرة. وبالتالي خفض التكاليف (الأداء). فدخول المنظمة في وقت مبكر إلى السوق يسمح لها باختيار المواهب المحدودة والموارد الأخرى التي قد تكون متاحة في السوق. ونتيجة لذلك، يجب عليها أن تكون قادرة على بناء القدرات غير القابلة للتقليد (الإمكانيات) أكثر من الداخلين المتأخرين. وبناء على هذه المزايا، يكون بإمكان المنظمة توسيع حصتها السوقية، وبالتالي كسب المزيد من المزايا كزيادة اقتصاديات الحجم (الأداء والقوة) أو التغلغل في السوق (القوة). يمكن لمكاسب الكفاءة أن تسمح كذلك للمنافسين بتحسين مكانتهم السوقية، وربما بأن يصبحوا رائدي التكلفة الأقل (التموقع). بدلا من ذلك، يمكن لمثل هذه الكفاءات خفض تكاليف الوصول إلى مكانة متميزة على أساس الجودة (التموقع). يمكن للداخلين الأوائل أن يكونوا أيضا أقدر على بناء ولاء المستهلكين (التموقع) وإدخال تكاليف الانتقال (القوة). يمكن للحجم الكبير نسبيا الذي يحققه الداخل الأول أن يعطي تلك المنظمة قوة أكبر في التفاوض مع كل المشتريين والبائعين في السوق (القوة) كما يسمح لها ببناء حواجز الدخول لإبعاد الداخلين المحتملين (القوة) (Luck et al, 2004: 21-23).

المبحث الثالث: أنواع المزايا التنافسية

لم يختلف كثيرا المتخصصون في علم الإدارة الإستراتيجية في تحديد أنواع المزايا التنافسية، حيث أنهم أجمعوا على تقسيمها إلى نوعين هما ميزة التكلفة الأقل (ريادة التكلفة) وميزة التميز، وفيما يلي تفصيل لمفهوم كل نوع منهما، وشروط الحيازة عليهما:

المطلب الأول: ميزة التكلفة الأقل (ريادة التكلفة).

تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المنظمة على تقليل التكلفة (العتيبي، 2008: 61). نقول عن منظمة ما أنها تحوز على « ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس» (Porter, 1986: 129).

في هذا الإطار يمكننا القول أن ريادة التكلفة هي شرط ضروري لريادة الأسعار، والتي يمكن أن تكون إستراتيجية تنافسية، فينبغي أن ينظر إلى هذا المفهوم من حيث القيمة مقابل المبلغ المدفوع (Mathur and Kenyon, 2001: 156)، فكلما كانت التكاليف منخفضة، كانت المنظمة أقدر على فرض أسعار أعلى. وكلما كانت المنظمة ناجحة في تحقيق ذلك، زاد احتمال تفوقها على المنظمات الأخرى التي لا يمكنها فرض نفس السعر دون تقليص أرباحها أو حتى البدء في تحقيق خسائر (White, 2004: 304). بعبارة أخرى، يمكن للمنظمة التي تحوز هيكل تكلفة أقل من تكاليف منافسيها أن تقرر عدم خفض أسعارها، وإنما بدل ذلك الحفاظ على هوامش ربح مرتفعة بغرض الاستثمار في تقوية ميزة تميزها (Johnson, 2008: 284).

تحتاج ريادة السعر إلى الحصول على قدرة دائمة لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين عن طريق الأسعار المنخفضة بما فيه الكفاية لجعل العروض المنافسة غير جذابة، بالنظر إلى درجة التمييز (Mathur and Kenyon, 2001: 156, 157).

قد يكون السعي وراء ريادة السعر في صناعة ما فعلا عندما يتكون السوق من العديد من المشترين الذين يتأثرون بالتغيرات في السعر، أو عندما يكون هناك عدد قليل من الطرق لتحقيق تمايز المنتجات، أو إذا كان المشترون لا يهتمون كثيرا بالاختلافات بين العلامات التجارية، أو عند وجود عدد كبير من البائعين الذين يملكون قوة مساومة كبيرة. تكون الفكرة الرئيسية في فرض سعر أقل من سعر المنافسين وبالتالي الفوز بحصة من السوق والمبيعات، وإخراج بعض المنافسين من السوق بالكامل. ينبغي على إستراتيجية ريادة التكلفة أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية بطرق يصعب على المنافسين نسخها أو الوصول إليها، فإذا وجد المنافسون أنه من السهل نسبيا أو غير المكلف تقليد أساليب رائد التكلفة، فإن

ميزته لن تدوم بما يكفي لتوليد قيمة في السوق. دون أن ننسى أن المورد ليكون ذا قيمة ينبغي أن يكون إما نادرا أو صعب التقليد أو صعب الإحلال. لاستخدام إستراتيجية ريادة التكلفة بنجاح، يجب على المنظمة أن تضمن أن يكون إجمالي تكاليفها عبر كامل سلسلة القيمة أقل من التكاليف الإجمالية للمنافسين. قد تكون إستراتيجية ريادة التكلفة فعالة خاصة في ظل الظروف التالية:

- إذا كانت المنافسة السعرية بين البائعين المتنافسين قوية.
- عندما تكون منتجات البائعين المتنافسين متشابهة وتكون الإمدادات متاحة بسهولة من أي بائع.
- عندما يكون هناك عدد قليل من الطرق لتمييز المنتجات على نحو ذي قيمة لدى العملاء.
- عندما يستخدم معظم المشترين المنتج بالطريقة نفسها.
- عندما تكون تكاليف تحول العملاء من بائع إلى آخر منخفضة.
- عندما يكون المشترون كبير الحجم ويملكون قوة تفاوضية كبيرة لخفض التكاليف.
- عندما يقدم الداخلون الجدد للصناعة منتجاتهم بأسعار منخفضة لجذب المشترين وبناء قاعدة عملاء (David, 2011: 152, 153).

أولاً: ركائز ميزة التكلفة الأقل:

في ظل تساوي كل العوامل، فإنه من مصلحة المنظمات أن تبقى التكاليف منخفضة قدر الإمكان وتحديدًا محاولة إبقائها أقل من تكاليف المنافسين، وهذا يتضمن أربعة مسائل هي:

أ- تحتاج المنظمة إلى معرفة تكاليف المنافسين العاديين، ومعرفة قدر الإمكان كيف حققوا هذا المستوى من التكاليف. إذا أمكننا تحقيق الأمرين معاً، فإنه يمكن تقليد المنتجين ذوي التكاليف الأقل، مع أن كليهما معاً صعب التحقيق.

- من المعروف أن المنظمات متكئة حول مستوى تكاليفها، لذلك فإنه لن يكون من السهل اكتشاف مستوى التكاليف الحقيقي، ومع ذلك فإن هناك وسائل لاكتشاف مستوى التكاليف التي قد تكون في بعض الحالات معقدة جداً كالهندسة العكسية مثلاً.

- وجود "الغموض السببي"، ففي بعض الحالات لا يستطيع أحد فهم كيفية تحقيق التكاليف المنخفضة، وأفضل مثال على هذا الغموض هو منظمة تويوتا.

ب- تكون المنظمة أمام خيار للتقنية أو التكنولوجيا المستخدمة، وهذا يضع الخطوط العريضة المحددة لمستويات التكلفة، ونادرا ما نقوم بهذا الاختيار. فالقفزات الكبيرة في مجال التكنولوجيا لا تحدث في غالب الأحيان، لكن يجب أن نكون على أتم الاستعداد لها. إذا انتقل منافس ما إلى تكنولوجيا جديدة ومتفوقة، قد لا تملك بقية المنظمات سوى إتباعه، وقد يُحْمِل هذا الانتقال المنظمة تكاليف أولية كبيرة في الاستثمار في بناء مصنع جديد واقتناء معدات جديدة، وتدريب الموظفين على تشغيل هذه التكنولوجيا.

ج- تحتاج المنظمة إلى الاستفادة من المعرفة المفصلة للأفراد في مجالاتهم، وبالتالي منحهم الدافع لخفض التكاليف إلى أدنى مستوى. يحدث تخفيض التكاليف هذا بطريقة تدريجية وليس من خلال التحولات التكنولوجية المتقطعة. يمكن لعدد من هذه التحسينات التي تجرى مجتمعة خلال فترة زمنية وتساهم في تحقيق تقدم كبير للمنظمة. إن مثل هذا التخفيض في التكاليف هو نتيجة لعملية التعلم التي تحدث بشكل مستمر باستخدام كلتا التقنيتين الحديثة والقديمة. وهذا أمر ممكن في كل المجالات الوظيفية، فقد يمس التخفيض نشاطات أساسية من أنشطة المنظمة كالتوزيع والصيانة، كما قد تمس هذه التخفيضات في التكاليف كلا من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة (White, 2004: 305).

ثانيا: الحييزة على ميزة التكلفة الأقل:

للحييزة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:

أ- **مراقبة حجم النشاط (اقتصاديات/ وفورات الحجم):** هناك بعض الجدل حول أهمية هذه الدعامة، فاققتصاديات (وفورات) الحجم تعكس وجود بعض التكاليف الثابتة والمشاركة. تتحقق اقتصاديات الحجم عندما ينتج انخفاض متوسط التكاليف الوحودية عن توزيع التكاليف على عدد كبير من مخرجات منتج معين، وقد تنشأ من ثلاثة أسس مختلفة هي:

1- العلاقة التقنية بين المدخلات والمخرجات الخاصة بالتكنولوجيات ذات القدرات المختلفة: يبنى المصنع لتحقيق أدنى التكاليف عند مستوى معين من الإنتاج. في العادة هذا يعني أن من بين مجموعة كبيرة من مستويات الإنتاج، فإن التكاليف المنخفضة تتحقق بناء على المعايير التقنية للمصنع والمعدات عندما يرتفع الإنتاج، لكن بعد تحقيق مستوى معين من الإنتاج فإن العلاقة تصبح عكسية بين الحجم والتكاليف الوحودية.

2- **اللاتجزئيات الرئيسية (Major Indivisibilities):** أي أن أحجاما معينة فقط من المصانع تكون ممكنة، فقد يكون من المستحيل بناء مصنع بطاقة متغيرة باستمرار، وإنما يكون بناؤه

ممكنا في حدود أحجام معينة. ومع ذلك فإنه من الممكن في بعض الصناعات زيادة الإنتاج تدريجيا دون تحمل تكاليف كبيرة، لكن هذا الأمر نادر الحدوث.

3- تخصص المهارات والخبرات الذي ينتج عن تقسيم العمل، فبارتفاع حجم الإنتاج، يصبح من الممكن تطوير أقسام متخصصة، مما يسمح بتطوير مهارات محددة لمهام معينة. وكمثال بسيط على ذلك ظهور التخصص الوظيفي عندما يبدأ حجم المنظمة في التوسع. مع أن التخصص مهم، إلا أنه المصدر الأقل أهمية من بين مصادر خفض التكاليف في عالمنا المعاصر (White, 2004: 306-307).

ب- **مراقبة التعلم:** من ضمن العوامل الرئيسية في خفض التكاليف وبالتالي الأسعار هو التعلم، فمع تصنيع المزيد والمزيد من منتج ما يصبح الأفراد أكثر مهارة وبراعة في أداء وظائفهم ويتم إدخال تحسينات على نظام الإنتاج، ونتيجة لذلك ينخفض الزمن الذي يستغرقه العامل في إنتاج الوحدة الواحدة، وتصبح وفورات التعلم أكثر وضوحا في العمليات الأكثر تعقيدا ويأتي التعلم نتيجة لصقل وتنقيح الأنماط الروتينية التنظيمية (سادلر، 2008: 282).

ج- **مراقبة الروابط:** قد نحصل على ميزة التكلفة الأقل من خلال تحسين التنسيق بين الوظائف في سلسلة القيمة. حيث أن الهدف من هذا ليس استعراض الوظائف واحدة تلو الأخرى، وإنما للتركيز على الروابط التي تجمع بينها: فقبل كل شيء هي مسألة هندسة، حيث أن ذلك يستوجب خلق التعاون بين وظيفتين معينتين بهدف توفير قيمة متفوقة للعميل. يتعلق هذا التحليل في كثير من الأحيان بالروابط التي تكون سببا في الصراعات في كل المنظمات لأن أهداف الوظائف متناقضة فيما بينها. وهذا هو الحال بالنسبة للروابط بين الوظائف التقنية والإنتاجية، وبين وظائف التصميم والتسويق، وبين وظائف البيع والتمويل... إلخ (Lehmann-Ortega et al, 1997: 50).

د- **مراقبة الإلحاق:** يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

هـ- **مراقبة الرزنامة:** عادة ما تستفيد المؤسسات السباق في بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المراكز، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير حيث يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السابقين، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أوسع عن الأوضاع التنافسية السائدة.

و-مراقبة الإجراءات:يقوم تحليل التكاليف بالكشف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات ، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمّ تخفيض التكاليف (Porter, 1986: 129-136).

هناك طريقتان فقط للتأكد من أن المنافسة السعرية لا تشكل خطرا على المنظمة، فالمنظمة يمكنها الحفاظ على مركزها إما عن طريق زيادة التكلفة أو من خلال التمييز غير السعري. زيادة التكلفة هي إحدى أسهل الإستراتيجيات لأنها قابلة للقياس، لكن لا يمكن أن يكون هناك سوى منظمة واحدة رائدة للتكلفة في كل شريحة سوقية. أما باقي المنافسين فسيحتاجون إلى تبني بعد أو أكثر من بعد غير سعري لبناء مركز متميز، وتحقيق ذلك، يمكن لوحدة الأعمال أن تسعى أيضا لخفض تكاليف عملياتها من أجل خفض الأسعار أو زيادة الربحية، ومع ذلك فإن الخيار السعر/التمييز هو خيار أساسي لأي وحدة أعمال. قد تنخفض التكاليف أحيانا من خلال الخبرة، وأحيانا من خلال إيجاد طرق أخرى تحقق نفس الهدف. هذا لا يغير من حقيقة أنه ما لم تتمكن المنظمة من تخفيض تكاليفها إلى مستوى أدنى من تكاليف منافسيها، فإن إستراتيجيتها لا يمكن أن تكون إستراتيجية زيادة التكلفة، حيث لا يمكن أن يكون هناك أكثر من فائز واحد بهذه اللعبة الإستراتيجية في كل قطاع، ويترتب على ذلك أن تحاول معظم المنظمات استكشاف نقاط اختلاف غير سعرية (Davies et al, 2004: 15).

ثالثا: عوائق ميزة زيادة التكلفة. على الرغم من أن التكاليف ستكون دوما مهمة، إلا أنها غير ثابتة في الاقتصاد المعاصر، بل إنها في تغير مستمر.

أ- في المشاريع الكبيرة جدا، يتوجب على الموردين، العملاء، وحتى المنافسين أن يتعاونوا، لذلك يصعب أن نحدد من يتوجب عليه تخفيض تكاليفه، أو أن نحدد طبيعة التكاليف، أو حتى التفرقة بين التكاليف والاستثمارات.

ب- في كثير من الأحيان نجد أن الأسعار مدعومة، على سبيل المثال فإنه من الشائع في قطاع الاتصالات أن تدعم شركة الاتصالات صانعي الهاتف الخليوي حتى يكون سعر الهاتف الخليوي منخفضا كفاية لجذب المستهلكين، وذلك لأن القيمة الحدية لخدمة الاتصال مرتفعة جدا، أما التكلفة الحدية فهي منخفضة جدا.

ج- من مخاطر اعتماد المنظمة على إستراتيجية زيادة التكلفة هو أنه يمكنها تحقيق ما تصبو إليه، إلا أن الإنترنت في وقتنا الراهن تسمح للمستهلك أو المشتري الصناعي بمقارنة سريعة للأسعار. فأحيانا تعقد الصفقات في وقتنا الراهن بنشر المشتريين لطلباتهم، ثم يقدم مجموعة من المنتجين المؤهلين عطاءاتهم المتنافسة، في حدود مهلة محددة مسبقا. لكن نجد شخصا ما يقدم أسعارا قد تبدو منخفضة

بشكل غير منطقي، فتكون أقل مما توقعت المنظمة، وقد تكون حتى أقل من التكاليف، والسبب وراء ذلك قد يكمن في أن هذا البائع يقوم بتصفية مخزون فائض.

د- الأسواق في تجزئٍ مستمر: لقد بدأ الناس حالياً في التوجه نحو المنظمات المثالية والمنتجات المخصصة (Dudik, 2000: 94, 95).

هـ- ينتهي انخفاض الأسعار بالضرورة بالتسبب في انخفاض القيمة في ذهن العميل، فالإستراتيجية السعرية تتطور بطريقة غير مقصودة إلى إستراتيجية تصريف للمنتجات، مع احتمال أن لا يبقى الفرق في السعر هاما مقارنة بالفرق في القيمة.

و- قد يفقد المنافسون من خلال التركيز على خفض الأسعار القدرة على تصميم عروضهم من حيث خلق القيمة (Johnson et al, 2008: 283).

المطلب الثاني: ميزة التميز.

نحتاج من أجل تعريف ميزة التمييز إلى دراسة المفهوم من زاويتين، الأولى هي الغرض منها (أي لماذا؟)، أما الثانية فهي كيفية إنشائها لتحقيق هذا الغرض (أي كيف؟):

- الغرض من التمييز هو جعل المعروض من المنتجات أقل حساسية للسعر، مما يجعل العملاء يعطون وزنا أقل للسعر في قراراتهم الشرائية.

- يتحقق هذا الغرض من خلال تمييز المخرجات غير السعرية عن منتجات المنافسين، أي جعل تلك المخرجات مميزة وذات قيمة عند العملاء. التمييز هو الوسيلة الرئيسية لتحديد موقع للمنتجات المعروضة فيما يتعلق بالعملاء والمنافسين، وينتج عنها منتجات متباينة، ولا يكون المنتج متميزا عن المنتجات البديلة إذا لم يدرك العملاء أي اختلاف بينها واختاروا فقط على أساس السعر (Mathur and Kenyon, 2001: 88, 89).

تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به على المنافسين (العتيبي، 2008: 61، 62)، وبالتالي تتميز المنظمة عن منافسيها، «عندما يكون بمقدور منتجها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق به» (Porter, 1986: 152).

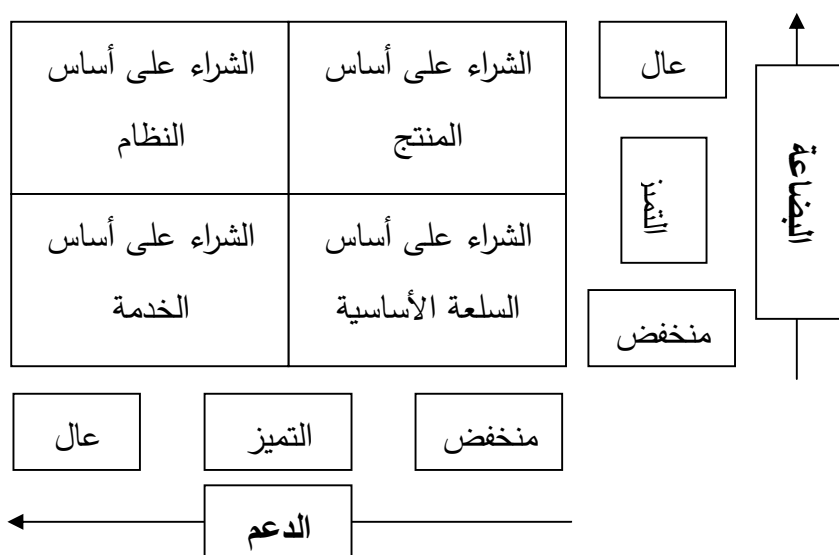
عندما لا يمكن للعميل أن يرى أي نقاط اختلاف، عندها لن يكون لديه خيار سوى مقارنة الأسعار، على أي حال فإن العديد من العملاء يقومون بذلك، لكن من الصعب إجراء المقارنة إذا كانت المنتجات والخدمات مختلفة. إذا لم يستطع العميل مقارنة الأسعار والأداء، عندها يجب أن يعتمد على

الفصل الثالث: التأسيس النظري للميزة التنافسية

بعض الأحكام القيميّة في محاولته الموازنة بين العوامل الأقل موضوعية مقابل الفروق في الأسعار، وبالتالي سيكون أقل حساسية للسعر (Davies et al, 2004: 15).

يمثل الشكل (3-9) أربعة أشكال عامة من التمييز مبينا كيف يتم توقع المنتجات المعروضة مقارنة بالمنتجات المنافسة. فإذا إشتري المنتج بقليل من التركيز على الاختلافات في أي بعد من الأبعاد، فذلك يعني أن السلعة أساسية، وإذا كانت متباينة في كل الأبعاد فمعناه أننا أمام الشراء المنتظم (Systembuy)، إذا كان التمييز منخفضا في المنتج ومرتقعا في عمليات الدعم فإننا نكون أمام شراء خدمة، وفي الحالة العكسية نكون أمام عملية شراء منتج. لا تختص هذه الأشكال الأربعة من الشراء بتجارة معينة، وإنما تنطبق على كل أنواع بيع المنتجات (Mathur and Kenyon, 2001: 93).

شكل (3-9): الأشكال الأربعة العامة للتمييز



Source : Mathur and Kenyon, 2001: 91

أولاً: الحيازة على ميزة التمييز:

عندما يطرح السؤال "ما الذي يجعلنا مختلفين؟" في أقسام التسويق أو في مجالس الإدارة، فإن الإجابات الأولى التي تتبادر إلى الذهن ترتبط بخصائص المنتج وتكلفته، إلا أن نقاط قوة اختلاف المنتج عن غيره من المنتجات واضحة (Dudik, 2000: 91).

مهما حاولنا فإننا سنجد أنه من الصعب تمييز أنواع معينة من المنتجات بالرغم من أن قائمتها تتقلص باستمرار - فمن المحتمل جداً أن تكون المدخلات الأساسية غير متميزة وبالتالي تصبح مجرد سلعة ذات صفات متجانسة مع سلع أخرى. كلما كان المنتج في أدنى سلسلة القيمة المضافة وأقرب إلى المستهلك النهائي زاد احتمال أن يكون متميزاً. تحدد معايير وظائف المنتجات وتصميمها طبيعة هذه

المنتجات وحتى مظهرها، مما يجعل التمييز صعبا. من الأسهل بكثير تمييز منتج ذو تصميم معقد كالطائرات والسيارات، والتي تتكون من مئات الآلاف من العناصر المختلفة والتي يمكن وضعها معا في تشكيلة لا نهائية من الطرق، الأمر نفسه ينطبق على المنتجات التي تلبى حاجات معقدة كالحاجة إلى قضاء عطلة في شقة فندقية أو غيرها من الخيارات (White, 2004: 355).

ينبغي إتباع إستراتيجية التمييز فقط بعد دراسة حاجات المشترين وتفضيلاتهم لتحديد جدوى دمج خاصية مميزة أو أكثر في منتج مقدر يحتوي على الخصائص المطلوبة. تسمح إستراتيجية التمييز الناجحة للمنظمة بفرض أسعار أعلى لمنتجاتها وكسب ولاء العملاء، لأن المستهلكين قد يصبحون متعلقين بشدة بخصائص التمييز. قد تشمل الخصائص التي تميز المنتج عن غيره: الخدمة المتميزة، توافر قطع الغيار، التصميم الهندسي، أداء المنتج، العمر الإنتاجي أو سهولة الاستخدام (David, 2011: 153).

إضافة إلى ما سبق، هناك خصائص مادية قد تميز المنتجات منها الحجم، الشكل، اللون، الوزن، التصميم، المواد المصنوعة منها والتكنولوجيا التي تحتوي عليها.

تجعل طبيعة الخدمة في المنظمة الخدمية تحقيق التمييز أكثر صعوبة. يمكن نسخ الخدمات بسهولة مقارنة بالسلع. بالإضافة إلى أنه يصعب الدفاع عنها من خلال براءات الاختراع أو الملكية الفكرية. من بين طرق تحقيق التمييز دون الحاجة إلى القيام تغيير حقيقي في المنتج أو الخدمة المعروضة هو عن طريق خلق صورة ذهنية عن كونها مختلفة، والطريقة الأكثر شيوعا للقيام بذلك هي العلامات التجارية (Davies et al, 2004: 16).

إلا أنه ما إن يتم إدراك أهمية الدوافع النفسية والاجتماعية للعملاء، حتى تتفتح أبواب مجال "التمييز المعنوي"، ومعظم السلع الاستهلاكية والكثير من سلع وخدمات المنتجين يتم تمييزها بواسطة الصورة الذهنية التي تحدثها. ولا يتم إنشاء الصورة الذهنية مباشرة، بل يجب إرسال "إشارات" متصلة بها إلى العملاء من خلال أشكال متباينة للتمييز. على سبيل المثال فإن شكل العبوة يمثل أداة "قوية" وملموسة لإرسال الإشارات عند تسويق المنتج. وتكتسب الخدمات صورتها الذهنية من خلال مظهر التسهيلات الخدمية وسلوك واتجاهات الموظفين. ويعد الإعلان آلية هامة بصفة خاصة تقوم المنظمات من خلالها بإرسال إشارات عن الجودة والعلاقة بين المنتج وعمله. إن الثبات والاستمرارية في إرسال الإشارات مسألة هامة لكي يكون التمييز مقنعا عند خلق صورة ذهنية متمتعة بالمصادقية للمنتج في عيون عملائه (سادلر، 2008: 292، 293).

قد تكون هناك منتجات وخدمات أخرى مكملة لمنتج المنظمة، كأن تكون شكلا من أشكال الخدمات ما قبل أو ما بعد البيع يجذب العملاء، قد تكون هناك أيضا بعض ملحقات المنتج التي يمكن

الحصول عليها إما فوراً أو في وقت لاحق. قد يكون توافر المنتج وسرعة التسليم أمراً مهماً أيضاً. كما قد يكون القرض ضرورياً لإتمام عملية الشراء، فطريقة التمويل قد تكون أيضاً مبتكرة، فكلما زاد سعر المنتج، زادت أهمية عملية طريقة التمويل. ما مدى سهولة تحسين المنتج في المستقبل؟ هل تشكل الصيانة مشكلة؟ قد يكون التأجير مرغوباً أكثر من الشراء المباشر.

قد يكون الاختلاف ببساطة انعكاساً لطريقة البيع أو التسويق التي تجعل المنتج يبدو مختلفاً حتى لو كان غير مختلف. إن ربط المنتج بالحاجات غير الملموسة كعنصر الشببية، نمط الحياة أو الأناقة العصرية يمكن أن يميز بشكل فعال إحدى الخصائص الملموسة. أو قد يكون المنتج ببساطة في الوقت نفسه مبتكراً ويبدو مبتكراً، عاكساً التكنولوجيا الحديثة والمتطورة. يشكل التحديث عند بعض الناس هاجساً، كما أن المنتج قد يضيف بطريقة ما للمالك أو المستهلك شعوراً بالرفاهية، أو الهيبة أو المركز الاجتماعي (White, 2004: 356, 357).

إن أسس التمييز الأكثر فعالية هي تلك التي يصعب على المنافسين تقليدها أو تكون مكلفة جداً، فالمنافسون يحاولون باستمرار تقليد منافسيهم أو التفوق عليهم في أي متغير من متغيرات التمييز التي حققت ميزة تنافسية (David, 2011: 154).

تستند حيازة ميزة التميز إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد أو التميز، التي سنوردها فيما يلي:

أ- **الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللکيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً لتفرد المنظمة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، مستوى نفقات الإشهار، دقة الآلات، جودة وسائل الإنتاج، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة في مراقبة التفاعلات الكيميائية مثلاً).

ب- **الروابط:** يمكن أن تتأى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

1- **الروابط بين أنشطة المنظمة:** يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلاً، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد البائعين لأخذ طلباتهم.

2- **الروابط مع الموردين:** يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المنظمة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

3- **الروابط مع قنوات التوزيع:** يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المنظمة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المنظمة وهذه الأخيرة. مثلاً: تكوين الموزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

ج- **الريانة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاط معين. فمثلاً، المنظمة التي كانت السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً؛ لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د- **إختيار الموقع الملائم:** قد تحوز المنظمة على خاصية التميز، إذا ما أحسنت اختيار الموقع الملائم لأنشطتها. فمثلاً، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواقع لوكالاته وصرفاته الآلية.

هـ- **الإلحاق:** يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المنظمة.

و- **التعلم وآثاره:** قد تتجم خاصية التميز لنشاط معين، بالممارسة والتعلم. ومن ثم فإن التعلم الذي يتم اكتسابه كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ز- **التكامل (الأمامي أو الخلفي):** تسمح درجة التكامل بالحصول على ميزة التميز، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.

ح- **حجم النشاط:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير وهذا نظراً للتخصص في أداء العمل، كما أنه من جهة أخرى قد يؤدي إلى التأثير سلباً على التميز. فمثلاً، يمكن أن يُضعف من مرونة المنظمة عندما يطلب منها الاستجابة لاحتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التميز من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي تحوز بها منظمة معينة على خاصية التفرد. ومن ثم فإن المنظمة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التميز فيها؛ حتى تتعرف على العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز؛ لأن بعض عوامل التميز تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها. فمثلاً، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية

مقارنة بعاملي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المنظمة متميزاً يسمح لها بأن لا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها (Porter, 1986: 152-162).

ثانياً: شروط تبني ميزة التميز ومخاطرها:

يمكن لإستراتيجية التمييز أن تكون فعالة خصوصاً في ظل الظروف الآتية:

أ- عندما تكون هناك العديد من الطرق لتمييز المنتج أو الخدمة، والعديد من المشترين ينظرون إلى هذه الاختلافات بأنها ذات قيمة.

ب- عندما تكون احتياجات العملاء واستخداماتهم مختلفة.

ج- عندما تتبع القليل من المنظمات المنافسة منهج تمييز مماثل.

د- عندما يكون التغيير التكنولوجي سريعاً وتطور المنافسة حول التطوير السريع لخصائص المنتج (Thompson et al, 2005: 129, 130).

قد ينطوي انتهاز إستراتيجية التمييز على مخاطر منها أن العملاء قد لا يُقدِّرون المنتج المتفرد بما فيه الكفاية لتبرير الأسعار المرتفعة. عندما يحدث هذا فإن إستراتيجية زيادة التكلفة ستتفوق بسهولة على إستراتيجية التمييز. من بين مخاطر تبني هذه الإستراتيجية أيضاً هو أن المنافسين قد يطورون بسرعة طرقاً لنسخ خصائص التمييز، وبالتالي يتوجب على المنظمات إيجاد مصادر تفرد مستدامة لا يمكن تقليدها بسرعة أو بتكاليف منخفضة من طرف المنظمات المنافسة (David, 2011: 153, 154).

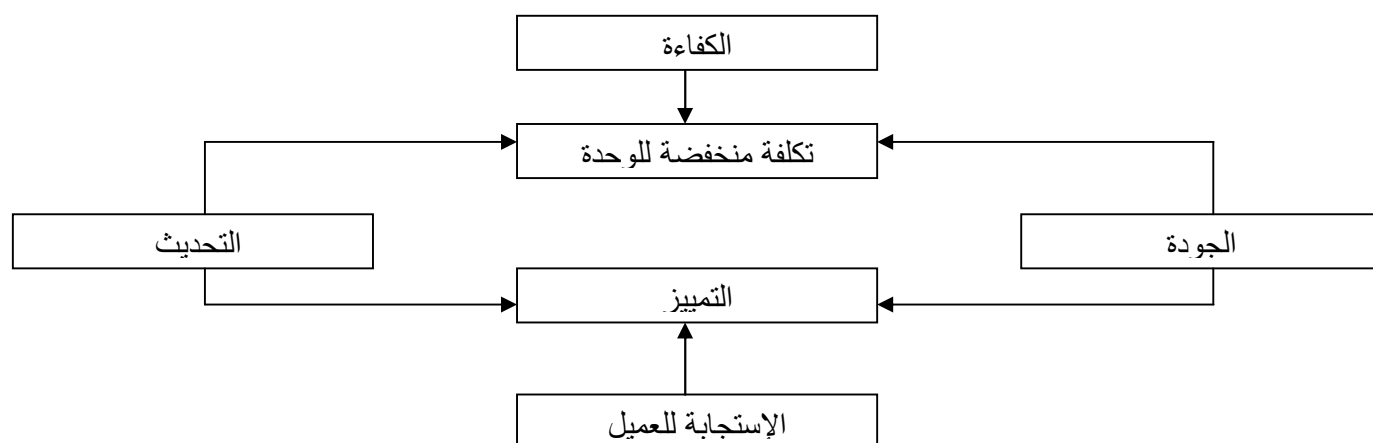
المبحث الرابع: أسس بناء الميزة التنافسية:

يعتمد بناء الميزة التنافسية في أي منظمة على أحد أو مجموعة من الأسس المتمثلة في الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق، الاستجابة المتفوقة للعميل.

ومن خلال التتابع في اعتماد أسس التنافس في منظمات الأعمال فإن المنظمة كانت غير قادرة على اعتماد أكثر من بعد تنافسي في نفس الوقت؛ على أساس أن العلاقة القائمة بين هذه الأسس كانت تبادلية، فعادة ما كانت الجودة العالية مقرونة بسعر أعلى، وبالعكس فالكلفة المنخفضة تدل على تدني مستوى الجودة، كذلك فالمرونة عادة ما كانت تقترن بتدني قدرة المنظمة على تلبية الطلب عند حصوله.

إلا أن هذه العلاقة تغيرت مع اشتداد المنافسة، إذ بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على التكاليف مع الحفاظ على مستوى عال من الجودة، وبالتالي فقد أصبحت العلاقة تراكمية وتكاملية بدلا مما كانت عليه من علاقة تبادلية. ومن بين الأساليب التي ساهمت في تطوير هذه العلاقة: * نظام الإنتاج عند الطلب (J.I.T)، * نظام تكنولوجيا الإنتاج الأمثل (O.P.T)، * نظام تخطيط الاحتياجات المادية (M.R.P). (البكري، 2008: 209)، والشكل (3-10) يوضح كيفية الاعتماد عليها في بناء الميزة التنافسية:

شكل (3-10): أسس بناء الميزة التنافسية



المصدر: هل، جونز، عبد المتعال، 2001: 205

المطلب الأول: الكفاءة المتفوقة

تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في الصناعة.

وتتعلق الكفاءة بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة؛ فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية المناسبة، والهيكل التنظيمي المناسب وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين. (الشيخ، بدر، 2004: 634، 635).

وتقوم المنظمة بزيادة كفاءتها من خلال تخفيض تكلفة مواردها كالموارد البشرية، المواد الأولية التي تحتاجها لصناعة السلع والخدمات، وفي وقتنا الراهن ومع زيادة المنافسة في بيئة المنظمة تسعى المنظمات لرفع كفاءتها؛ بإيجاد أفضل الطرق لاستخدام وزيادة قدرات ومهارات القوى العاملة فيها. فالعديد من المنظمات تدرب عمالها على مهارات وتقنيات جديدة كتلك التي تناما فيها استعمال الكمبيوتر. كما تقوم بتطوير طرق جديدة لتنظيم العمال بشكل يمكنهم من استعمال مهاراتهم بشكل أكثر كفاءة. كما أنه من بين الدوافع لدى المنظمة لزيادة كفاءتها هي البقاء صامدة في وجه المنافسين ذوي التكلفة الأقل (George, Jones, 1996 : 15, 16).

ولرفع الكفاءة تلجأ المؤسسات لاتخاذ خطوات مختلفة على المستوى الوظيفي وسيحاول الباحث مناقشة ما تيسر منها فيما يلي:

أولاً: الإنتاج والكفاءة:

أ- إقتصاديات الحجم الكبير: تتركز وفورات الحجم على فكرة أن تقليل التكلفة الوحيدة يعتمد بشكل كبير على النمو في حجم النشاط، وحجم الإنتاج، وهو مفيد جداً في صناعات الحجم الواسع كتصنيع السيارات منخفضة ومتوسطة الجودة. في المقابل فإن هذه الفكرة تواجه عدداً من القيود هي:

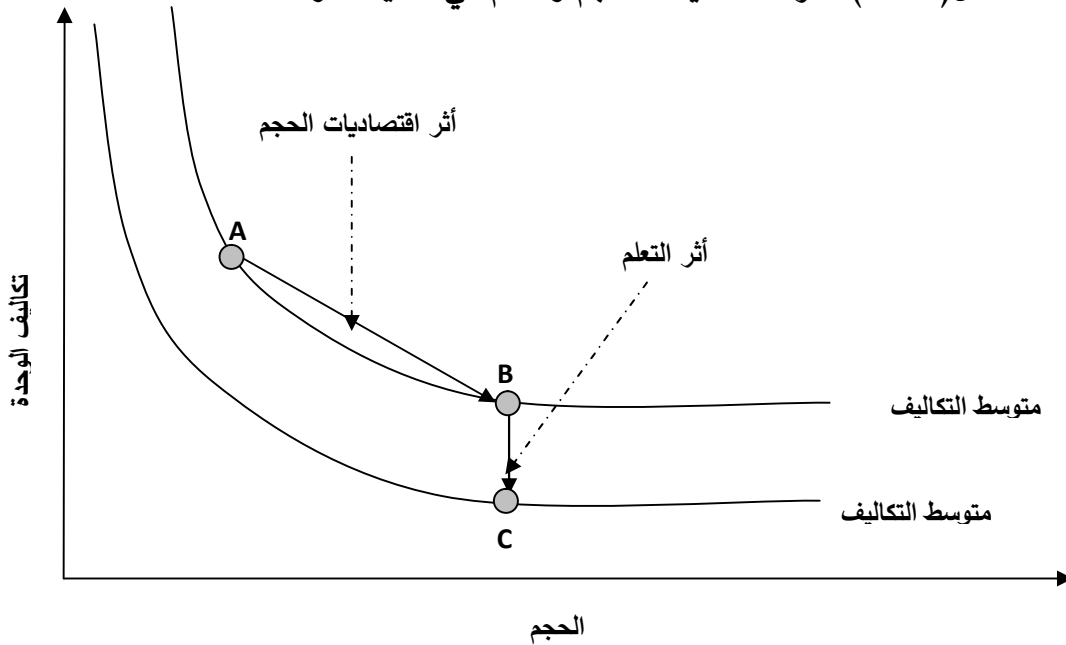
- مستوى الطلب.
- رأس المال المستثمر.
- القدرات التنظيمية الواجب إدارتها.

وتستند إقتصاديات الحجم في البنوك على فكرة الادخار المرتبط بنطاق شبكة البنوك وتغطيتها. وبالتالي فإن تطوير شبكة من الفروع المصرفية يمكن أن يؤدي إلى تقاسم التكاليف الثابتة (Lehmann- Ortega et al, 2004: 41).

ب- **آثار التعلم:** وهي تمثل وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم من خلال التطبيق العملي فمثلا يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لتنفيذ المهمة، بمعنى آخر تزداد إنتاجية العامل على مدار الوقت وتنخفض تكاليف الوحدة عندما يتعلم الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة، وكذلك تتعلم الإدارة الطريقة المثلى لإدارة وتشغيل العمليات، ومن ثم تنخفض تكاليف الإنتاج نظرا لارتفاع إنتاجية العامل وكفاءة الإدارة. وتزداد أهمية آثار التعلم عند تكرار مهمة معقدة تكنولوجيا.

ج- **منحنى الخبرة:** في بداية السبعينات من القرن الماضي، قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بزيادة نطاق التحليل السابق عن طريق اقتراح بعض العلاقات الثابتة بين التقليل من التكلفة من جانب والزيادة في الحجم المتراكم من جهة أخرى (كراج، جرنيت، 2003: 74). يتصل منحنى الخبرة بعملية التخفيض المنظم لتكلفة الوحدة. وطبقا لمفهوم منحنى الخبرة؛ فإن تكاليف تصنيع المنتج تأخذ في الانخفاض بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات ، وقد شكل كل من اقتصاديات الحجم وآثار التعلم الأساس لظاهرة منحنى الخبرة، وكلما ازداد معدل الحجم المتراكم لدى المنظمة على مدار الوقت، فإنها تكتسب القدرة على تحقيق كل من اقتصاديات الحجم وآثار التعلم. وسيتبع ذلك انخفاضا في تكاليف الوحدة مع ارتفاع معدل تراكم المخرجات (هل، جونز، 2001: 244، 245) كما هو موضح في الشكل (3-11).

شكل (3-11): أثر اقتصاديات الحجم والتعلم في تكاليف الوحدة



المصدر: هل، جونز ، عبد المتعال، 2001: ص 245

د- **التصنيع المرن:** يعني مفهوم الإنتاج المرن استخدام تجهيزات آلية تلقائية الأداء تتحكم بها الحاسبات الآلية في العمليات الإنتاجية لإنتاج وحدات متنوعة على نفس الآلة، وتتغير عمليات إعداد أو

تهيئة الآلات تلقائيا كلما تطلب الأمر لإنتاج منتجات مختلفة، وهكذا يمكن إنتاج تصميمات مختلفة إما في وقت واحد أو من يوم لآخر دون الحاجة لإنشاء خطوط جديدة أو إحداث تغيير جوهري في خطوط الإنتاج القائمة ودون الحاجة لضياح وقت طويل في إيقاف أو تغيير خطوط الإنتاج (غراب، 1995: 123)

ثانيا: التسويق والكفاءة.

يمكن أن يكون لإستراتيجية التسويق التي تنتهجها المنظمة تأثيرا كبيرا على مستوى الكفاءة وهيكل التكلفة، وتتضح إستراتيجية المنظمة من خلال نظام التسعير، الترويج، والإعلان، وتصميم المنتج، والتوزيع، إذ أن ذلك قد يلعب دورا رئيسا في رفع معدل كفاءة المنظمة وهناك بعض من الخطوات التي تؤدي إلى تحقيق مزيد من الكفاءة، على سبيل المثال: الاعتماد على نظم تسعير جريئة، بالإضافة إلى اعتماد الجراءة في عمليات الترويج والإعلان. كذلك تطوير إستراتيجية لتخفيض معدلات تحول العميل، بأن يتم التحديد الدقيق لأولئك العملاء الذين يتحولون، والبحث عن سبب تحولهم والتصرف بناءا على هذه المعلومات حتى لا يتحول عملاء آخرون لنفس الأسباب في المستقبل، كل هذا حتما سيؤدي إلى خفض التكاليف المتعلقة بتحول العملاء.

ثالثا: البحث والتطوير والكفاءة.

تساعد سياسة البحوث والتطوير على رفع الكفاءة من جانبيين؛ الأول: تصميم المنتج بشكل يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.

الجانب الثاني الذي تساهم به في رفع كفاءة المنظمة هو: جعل المنظمة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية.

رابعا: الموارد البشرية والكفاءة.

تعتبر إنتاجية العاملين أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها، فكلما زادت كفاءة العامل انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة، ومن بين الوسائل التي من خلالها تستطيع المنظمة زيادة إنتاجية عنصر العمل هي: تدريب العاملين، فرق الإدارة الذاتية، الأجر مقابل الأداء (هل، جونز، 2001، 254-257).

خامسا: إدارة المواد والكفاءة.

تشمل إدارة المواد مختلف الأنشطة الضرورية لتوفير المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية وتوصيل المنتجات تامة الصنع للمستخدم النهائي من خلال نظام التوزيع. إن لدور إدارة المواد في رفع الكفاءة أهمية مثل دور وظيفتي الإنتاج والتسويق وذلك من خلال تطبيق نظام الإنتاج الآني أو المخزون الصفري الذي يعتمد بشكل أساسي على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد، وهو نظام يتضمن إنتاج الوحدات المطلوبة بالنوعية المطلوبة وبالكميات المطلوبة وهو وصف لنظام إنتاج يعتمد البساطة بدلا من التعقيد في إدارة الإنتاج، وهذا النظام يتجاوز وظيفة السيطرة على المخزون إلى تحقيق درجة عالية من النوعية، حيث يعمل على تقليل المرفوض أو المعيب وذلك من خلال تجهيزه التجهيز المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، والاكتشاف المبكر للعيوب ومن ثم التقليل من التالف ووجود التغذية العكسية ما بين العمال مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية (الفضل، محمد، 2006: 152).

المطلب الثاني: الجودة المتفوقة.

لا ينفك يزداد عدد المنظمات التي تتبع مبادئ الجودة من أجل الحصول على مزايا تنافسية. يمكن للمنظمة التميز عن منافسيها واستدامة ولاء عملائها بالتناسب مع قدرتها على الاستجابة لاحتياجاتهم من الجودة. إضافة إلى ذلك فإن التحسين المستمر للجودة واعتمادية سلعتها وخدماتها المعروضة تؤدي إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة (Robbins & DeCenzo, 2008: 108). تمنح الجودة المتفوقة المنظمة ميزتين: * تدعيم السمعة بواسطة الجودة يسمح للمنظمة فرض سعر مرتفع على منتجاتها، * كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة، ومن ثم تخفض التكاليف ومن بين الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الجودة المتفوقة: "إدارة الجودة الشاملة T.Q.M"

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من بين المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها التعاريف، وذلك وفقا لزاوية نظر الباحثين. ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- "هي نظام ديناميكي شامل للوظائف الإدارية يهدف إلى إشاعة وإرساء المسؤولية الجماعية للعاملين، لتقديم السلع أو الخدمات بالمواصفات والخصائص التي تلبي متطلبات الزبائن وتشبع حاجاتهم في ظل ظروف التنافس". (الحسين، 2001: 171)

- "هي الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العامة التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة" (محمود، 2000:76).

لا يختلف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية عن مفهومها بصفة عامة، حيث تعرف بأنها: "إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولمة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية". (طه، 2007: 133).

- ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي "الوسيلة التي تحقق بها المنظمة إشباع رغبات المستهلك وبالمواصفات والخصائص التي يطلبها وذلك من خلال تفاعل كل الأطراف الفاعلة في المنظمة"

ثانيا: متطلبات البرنامج الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

لتنفيذ برنامج فعال لإدارة الجودة الشاملة هناك عدة مفاهيم لا بد من أخذها في الاعتبار منها:

أ- التركيز على العميل **A customer focus**: ينظر ممارسو إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة التركيز على العميل كنقطة البدء، وهو السبب في وجود الفلسفة المتعلقة بالجودة ككل وبما أن قسم التسويق يهيئ لنا نقطة البداية للاتصال بالعميل، لذلك يتعين عليهم لعب الدور الرئيسي في تحديد ما يريده العملاء من السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وما الذي تقدمه حقيقة للعملاء، مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه، وهذا ما يعرف بـ "فجوة الجودة"، ومن ثم التعاون مع الوظائف والأقسام الأخرى لصياغة خطة لسد هذه لفجوة (الدراكة، 2006: 163).

ب- وضع معايير الأداء التوضيحية (الاسترشادية)/ التقييم المقارن **Benchmarking**:

يتم بموجب ذلك اختيار معيار توضيحي للأداء والذي يمثل أفضل أداء للعمليات أو النشاطات، والفكرة هي وضع هدف لتحقيقه، بعد ذلك يتم وضع معيار للأداء تتم على ضوئه المقارنة. وفيما يلي أهم الخطوات التي يجب إتباعها لوضع معايير الأداء التوضيحية:

- 1- تحديد ما هو الشيء الذي يوضع له معيار الأداء (هدف)
- 2- تكوين الفريق الخاص بالهدف والجهات ذات العلاقة.
- 3- جمع المعلومات، والعمل على الوصول إلى الهدف (معيار الأداء) أو الزيادة عليه (التميمي، 1997: 586)
- ج- منع الأخطاء قبل حدوثها **prevention**: إن التركيز على العمليات وعلى النتائج يُمكن الإدارة من تقادي وقوع الأخطاء قبل وقوعها الفعلي مما يستدعي تطوير معايير للرقابة على الجودة أثناء العمليات. (الحسين، 2001: 176)
- د- الإنتاج والشراء في نفس الوقت **Just In Time (J.I.T)**: يقوم هذا النظام بتقليل كمية المخزون في وقت الحاجة إليه، ويرتبط نظام ال J.I.T بالجودة من ثلاثة أطراف:
 - 1- يساعد على تخفيض تكاليف الجودة، وهذا يحصل لأن تكاليف إعادة العمل على المنتجات والاستثمار بالمخزون وتكاليف التلف، كلها مرتبطة بالمخزون الموجود بالمخزن فقط والذي يتم تخفيضه في ظل نظام ال J.I.T، إضافة إلى ذلك فإن وجود كمية كبيرة من المخزون تخفي النوعية الرديئة، بينما يكشفها نظام ال J.I.T بسرعة.
 - 2- نظام ال J.I.T يحسن من النوعية، حيث بموجبه يتم تقليص وقت الحصول على المواد وإن المعلومات الخاصة بالانحرافات تكون حديثة ويحد من عدد المصادر المحتملة للخطأ.
 - 3- النوعية الأفضل تعني مخزوناً أقل، وأحسن وأسهل استخدام لنظام J.I.T، وغالباً ما يكون الغرض من الاحتفاظ بالمخزون هو للحماية ضد الأداء غير الجيد للإنتاج المتأني من النوعية غير الموثوق بها؛ فإذا كانت هناك نوعية جيدة فإن نظام J.I.T يسمح لنا بتقليل جميع التكاليف المرتبطة بالمخزون. (التميمي، 1997: 587)
- هـ- بناء العلاقة مع الموردين: تعد الجودة الهزيلة للأجزاء والمكونات مصدراً رئيسياً للجودة الهزيلة للسلع الكاملة، ولخفض نسبة عيوب المنتج يتعين على المنظمة العمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة الأجزاء والمكونات. وهناك خطوتان ضروريتان في هذا المجال هما:
 - 1- خفض عدد الموردين إلى المعدل الذي يمكن التحكم فيه إدارياً
 - 2- يجب على المنظمة الالتزام ببناء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع ما بقي من موردين

و- **تصميم سهل التصنيع:** تزيد فرص حدوث الأخطاء بزيادة عدد خطوات تصنيع المنتج، ولا شك أن تصميم المنتجات بأجزاء أقل قد يؤدي إلى سهولة عملية التجميع، كما يؤدي إلى وجود عيوب أقل، ويجب وضع كل من البحث والتطوير وعملية التصنيع في الاعتبار عند تصميم المنتجات لتسهيل تصنيعها.

ز- **إسقاط الحواجز بين الوظائف:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزام المنظمة بالتزاما شاملا على كل المستويات، مع إرساء تعاون قوي بين الأقسام، كما لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين عمليات البحث والتطوير وعملية الإنتاج لتصميم المنتجات التي تتميز بسهولة التصنيع، كما يجب تحقيق التعاون والتنسيق بين عملية التسويق وعمليات الإنتاج والبحث والتطوير حتى يمكن التعرف على مشكلات العملاء من خلال عمليات التسويق ووضع الحلول المناسبة لها، كما يتعين على إدارة الموارد البشرية التعاون مع بقية الأقسام من أجل صياغة برامج مناسبة للتدريب على الجودة. (هل، جونز، 2001: 273، 272).

ويلخص البكري الجودة التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية في الآتي:

أ- **جودة التصميم:** أي مدى تلاؤم التصميم مع متطلبات الزبون وتوقعاته وهو يعتمد على النشاط التسويقي لتحديد رغبات الزبون، ونشاط العمليات لترجمة تلك الرغبات إلى مواصفات وخصائص في التصميم.

ب- **جودة المطابقة:** أي مدى توافق المنتج المقدم مع حاجات ورغبات الزبائن، كما أنه يشمل تقليص أو التخلص من نسبة العيوب والتلف في المنتج.

ج- **جودة الخدمة:** فالكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها فهي تزيد من قيمة المنتج وقبول الزبون له. (البكري، 2008: 206).

أما العلاق فيرى أن لجودة الخدمة ثلاثة جوانب أساسية هي بالإضافة إلى **جودة التصميم (Quality of Design)**، و**جودة التماثل (Quality of Conformance)** المذكورين سالفًا، **العوامل المتعلقة بالزمن (Time related Factors)**: هي ذات صلة بتزامن عرض الخدمة والطلب عليها، فجودة الخدمة تتضاءل في نظر العميل عندما لا تكون جاهزة في لحظة حاجته لها. وعليه فإن قدرة المنظمة الخدمية على إحكام السيطرة على أوقات الانتظار وتقليصها وضمان الاستمرارية والاعتمادية في

عرض الخدمة عبر الزمن تمثل ملامح مهمة في الإحكام التي يصدرها العميل بشأن الجودة (العلاق، 2006: 183، 184).

ثالثا: مداخل زيادة الإحساس بالجودة في المنظمات الخدمية:

لا يؤدي تقديم خدمة ذات جودة عالية إلى رضا العميل بشكل تلقائي، بل يجب تحسيس العملاء بها، سواء من حيث العلاقة طويلة الأجل أو من حيث التفاعل في مشروع معين (Kaiser & Ringlstetter, 2011: 46).

من مناهج تنظيم العلاقات مع العملاء وتحسين تسويق المنظمات هو التسويق بالعلاقات، فهو يوفر أساسا مناسباً للتشكيل الفعال للعلاقة بين المنظمات الخدمية وعملائها. يقوم التسويق بالعلاقات على فكرة التركيز على العملاء الأساسيين وملاحظتهم باستمرار وبالتالي يبقون أوفياء للمنظمة. إن الهدف الرئيسي هو التأثير على كل من السلوك الحالي بالإضافة إلى النوايا المستقبلية للعميل "المريح" تجاه المنظمة بطريقة تناسب تحقيق استقرار العلاقة بينهما أو توسعها (Filiatrault & Lapierre, 1997: 213)، وهذا يشمل احتمالات عمليات الشراء المتكررة، البيع المتبادل والتوصية. وبالتالي فإن ولاء العميل يكتسي أهمية كبيرة حيث أنه يفتح آفاق نمو وأرباح جيدة على المدى الطويل من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن ولاء العميل يؤدي إلى تكاليف بيع وتسويق أقل بكثير (Eriksson & Vaghulg, 2000: 364). من جهة أخرى خاصة في قطاع الخدمات التي تتميز بمستوى عال من عدم الاستقرار، فإن الإعلان الشفهي الإيجابي الذي يقدمه العملاء يمكن أن يساعد على الحصول على عملاء جدد. لا يمكن تحقيق آثار مثل هذا الولاء إلا إذا كان العميل مدركا لمزايا العلاقات مع المنظمة. قد تكون هذه الآثار نفسية، و/أو عاطفية، اجتماعية، أو اقتصادية أو قد تكون مبنية على الاعتماد القوي على معرفة المنظمة. على سبيل المثال فإن العلاقات الشخصية بين صناع قرار الشراء لدى العميل وموظفي المنظمة الخدمية، أو عاداتهم يمكن أن يكون لديها تأثير حاسم على إرساء تعاون مكثف وطويل المدى. بما أن الجوانب الاجتماعية والعاطفية خاصة تلعب دورا حاسما، فإن الاستثمار في تطوير مثل هذه العلاقات يكون مثمرا على المدى الطويل (Mattila, 2001: 92).

في حالة وجود علاقات خاصة مع العميل فإن الجودة المدركة من طرف العميل تتأثر بشكل كبير خلال التقديم الفعلي للخدمة. وما هو حاسم هنا هو الفترة التي يتصل فيها العميل مع أي جانب من

جوانب المنظمة ويحصل خلالها على انطباع حول جودة خدماتها. بغض النظر عن العوامل المتعلقة بالموظفين كالمعدات المكتبية، فإن العناصر المتعلقة بالأفراد لها من الأهمية بمكان لأنها ملموسة، أي أن العميل يحس بها مباشرة. تتحدد تجربة الخدمة إلى حد كبير بسلوك، موثوقية، مودة، تعاطف وكفاءة الموظفين (Albrecht, 1988: 26).

عند تقديم الخدمة، هناك عادة عدد كبير من هذه الاتصالات التي تتيح فرصة (أو تشكل تهديدا) امتلاك تأثير حاسم على صورة جودة خدمات المنظمة. وبالتالي يمكن للأداء الكفء أن يقدم فرصة لخلق الثقة ورضا العملاء. تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن توقعات العميل وتفضيلاته تختلف فيما يتعلق بالموظفين. وهذا يمكن أن يظهر في الاختلافات في القطاع فضلا عن الاختلافات في التفاعل داخله:

- قد تختلف قواعد السلوك في قطاع الخدمات بشكل كبير من صناعة إلى أخرى، ففي حين أنه يُتوقع من موظفي البنوك، الخبراء الاستشاريين والمحامين ارتداء بدلات رسمية والظهور في هيئة غالبا ما ينظر إليها على أنها صارمة، نرى أنه يُتوقع في المقابل من المصممين في وكالات الإعلان خلق جو منفتح وارتداء ملابس عصرية.

- ينبغي أن يخصص لكل تفاعل دور واضح لتجنب سوء الفهم والصدام. فبدلا من أن يأخذ العميل دور القائد في بناء العلاقات، ينبغي عليه أن يشعر أنه شريك أو تابع في هذه العلاقة.

- إضافة إلى هذه الأمور المتعلقة بالمعاملات، فإنه يجب تشكيل العلاقات طويلة الأجل مع العملاء على نحو فعال، والتي يتم تطويرها بالتوازي مع تقديم الخدمة. لكن أيضا في التسويق غير المباشر، يمكن تعزيز العلاقات وتدعيم الولاء طويل المدى للعملاء الإستراتيجيين. على عكس عملية تقديم الخدمات، فإن هذه التفاعلات تحدث خاصة بين صانعي القرار عند العملاء وأصحاب المصالح في المنظمات الخدمية (Kaiser & Ringlstetter, 2011: 47).

لتوليد ربحية طويلة الأجل، يجب تقييم عملاء جدد (محتملين) بخصيص أهميتهم الإستراتيجية في ثلاث خطوات: في البداية: يمكن أن تجمع المعلومات عن العميل وتحلل، ثم يتم تحديد الأولويات واختيارها وأخيرا يمكن تحديد التدابير المناسبة بتنظيم العلاقة مع العملاء المعنيين. وبغض النظر عن المعايير المحددة مسبقا، كاحتمالات إدراج مهمة جديدة، البيع المشترك أو التوصية، فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الأسئلة حول ما إذا كان بإمكان العميل أو المشروع المساعدة على زيادة أساس المعرفة في المنظمة الخدمية، أو تحسين سمعتها وذلك عند تقييم العملاء فيما يتعلق بأهميتهم طويلة المدى،

وبالإمكان استخدام العديد من المناهج الكمية والكيفية عند تحديد قيمة العميل طويلة المدى. وبالتالي قد توصف المرحلة التي تلي عملية تقديم الخدمة بأنها "مرحلة انتقالية" نحو الاحتفاظ بالعميل طويل المدى (Filiatrault and Lapierre, 1997: 219).

رابعاً: أهمية الجودة في الخدمة المصرفية.

أصبحت جودة الخدمات المصرفية اليوم محورا للتميز والتفوق للبنك، وإن الاستمرار في المحافظة على الجودة والتميز هي السبيل الوحيد لاستمرار نشاطات البنك في خدمة العملاء. يتمثل الهدف من وراء جودة الخدمة المصرفية في ملاءمة الخدمة لما يتوقعه العملاء من هذه الخدمة المقدمة لهم والتي تعزز ولاءهم وثقتهم بالبنك المقدم لهذه الخدمة (حداد، 2012: 535). تركز جل الدراسات المتعلقة بالإستراتيجية في البنوك على عنصر الخدمة كعامل أساسي في بناء المزايا التنافسية، ومن بين الأمور التي منحت هذه المكانة:

- تكتسب جودة الخدمات المصرفية أهمية كبيرة للطرفين (العميل والبنك) على حد سواء، حيث أصبحت الجودة مدخلا رئيسيا للتميز والمنافسة بين البنوك في جذب العملاء الجدد والمحافظة على ما هو موجود لديها من العملاء القدامى (الدرادكة، الشبلي، 2002، ص. 62)
- معرفة حاجات ومتطلبات العملاء للخدمة المصرفية.
- تساعد البنك على الصمود في وجه المؤسسات المصرفية الأخرى.
- تساعد جودة الخدمة المصرفية البنك على زيادة حصته السوقية.
- تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء القدامى والجدد (يوسف، الصميدعي، 2001، ص. 47).

المطلب الثالث: تحقيق التحديث المتفوق.

يعتبر التحديث أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، والتحديث الناجح للمنتجات والعمليات يمنح المنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه المنافسون مما يتيح لها إما: فرض سعر عال أو خفض هيكل التكاليف إلى ما تحت مستوى منافسيها، إلا أن المنافسين غالبا ما ينجحون في محاكاة عملية التحديث الناجحة. لذلك فإن الحفاظ على المزايا التنافسية يتطلب الالتزام بالتحديث المستمر.

أولاً: بناء التفوق في مجال التحديث. يمكن لمنشآت الأعمال إتخاذ عدد من الخطوات في هذا الصدد، وفيما يلي أهم ثلاث خطوات:

أ- بناء المهارات المرتبطة بالبحث الأساسي والتطبيقي: تتطلب هذه الخطوة الاستعانة بعلماء البحث والمهندسين، وتأسيس بيئة العمل التي تدعم وتمهد الطريق إلى الابتكار، وقد يكون ذلك بتشديد منشآت بحث على غرار النمط الجامعي، حيث يمنح للعلماء والمهندسين الوقت الكافي ويوفر لهم الجو الملائم للعمل في مشروعاتهم البحثية، إضافة إلى المشروعات المرتبطة مباشرة بالأبحاث المستمرة للمنظمة.

ب- تطوير العمليات المناسبة في اختيار المشروع وإدارته: ويعد ذلك بمثابة الإدارة الكلية لعملية التحديث، بدءا باستحداث المفهوم الأصلي مروراً بعملية التطوير وإنهاء بعملية الإنتاج النهائي والشحن.

ج- التكامل بين الوظائف: ومن بين الأمثلة على ذلك أنه يمكن لكل من الإنتاج والتسويق مساعدة التحديث في المنظمة وذلك من خلال:

- توجيه احتياجات العميل لمشروعات سهلة التصنيع.
- تصميم مشروعات لتطوير المنتج ليفي باحتياجات العميل.
- التفحص الدائم لتكاليف التطوير.
- تقليل وقت الوصول إلى السوق إلى الحد الأدنى (هل، جونز، 2001: 286، 254).

د- بناء نظم معلومات جيدة: يبدو جلياً من خلال آخر عشرين من القرن الماضي أن التركيز في بناء الميزة التنافسية انتقل من تكنولوجيا المعلومات إلى نظم المعلومات، مسلطاً بذلك الضوء على استخدام التكنولوجيا داخل منظمة ما بدلاً من التكنولوجيا في حد ذاتها. كما يبدو أن كلا من تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات يجب أن يتكاملا داخل المنظمة وهو الذي يجب أن يكون مجال التركيز.

إن أكبر إمكانية لاستدامة الميزة التنافسية تأتي من التفاعل البشري. من الواضح أن المنظمة تسعى للاستفادة من الاستخدام الإستراتيجي لمصادر معلوماتها، وبالتالي فإن التركيز على تكنولوجيا المعلومات وحدها أو حتى نظم المعلومات وحدها قد يبدو غير مفيد، وبالتالي فإن الميزة التنافسية الحقيقية تتبع من استخدام كليهما (Clarke, 2001: 163).

ثانياً: فشل التحديث. بالرغم من أن التحديث يمكن أن يكون مصدراً للمزايا التنافسية؛ إلا أن معدل فشل المنتجات الجديدة في تحقيق عوائد اقتصادية كافية مرتفع، ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل التحديث نجد:

أ- **عدم التأكد:** غالباً لا تستطيع المنظمة التنبؤ بالطلب على التقنية الجديدة رغم القيام بدراسة السوق لمعرفة معدلات الطلب المستقبلية عليها، وتزيد نسبة عدم التأكد إذا انتقلنا من التحديث على مستوى محدود (تحديث التقنيات القائمة) إلى التحديث واسع النطاق (الإتيان بمنتج لم يكن موجوداً من قبل)

ب- **صياغة إستراتيجية ضعيفة:** ينشأ هذا السبب عندما تطرح المنظمة منتجاً جديداً، ولكنه يفشل في تحقيق معدلات البيع المأمولة. نظراً لأنه تم مركزته بشكل ضعيف في السوق، أي وجود قصور في واحد من أبعاد التسويق الآتية: السعر، التوزيع، الترويج والإعلان، وخصائص المنتج.

ج- **القصور التقني:** ويحدث هذا عندما تفتتن المنظمة بسحر التقنية الجديدة، وتغفل في تفحص ما إذا كان هناك طلب استهلاكي على المنتج أم لا.

د- **البطء في دخول السوق:** قد يفشل التحديث نظراً لوصول المنتجات متأخرة للسوق، فكلما طالت الفجوة الزمنية بين عملية التطوير الأولي وعملية التسويق النهائي كلما زاد احتمال تعرض المنظمة لضربة من منظمة أخرى، قد تأخذ بمبادرة سبق وتفوز بمزايا السوق مبكراً.

ثالثاً: التحديث المتفوق في الخدمات المصرفية: لا يعني مفهوم تطوير خدمات مصرفية جديدة أن هذه الخدمات المصرفية الجديدة لدرجة متقاربة، إذ أن مفهوم الخدمة الجديدة يقع ضمن مجموعة متعددة بدء من تجديد الخدمة إلى تغيير الأسلوب وأقلها درجة وعموماً فإن الخدمة بالنسبة للعميل تعتبر جديدة بمدى تأثيرها الإدراك الحاصل لديه بأنها جديدة (Kotler, 1991: 312). يقع تحديث الخدمة المصرفية الجديدة ضمن المجموعات الخمس التالية:

أ- **إبتكار جذري (Major Innovation):** وهي عبارة عن خدمات مصرفية جديدة تقوم لأول مرة في السوق المصرفي لم تكن معروفة من قبل كبطاقات التسليف عندما قدمت لأول مرة.

ب- **أعمال جديدة (Start-Up Businesses):** وهي تمثل المصارف الجديدة المنشأة لتقديم خدمة مصرفية لسوق مخدوم من قبل منافسين آخرين والتي تلبي الحاجة الأساسية الموجودة لدى نفس

السوق، فهي ليست جديدة على العملاء، بل إن المصرف هو الجديد. وقد يتفوق هذا المصرف على منافسيه في السوق نتيجة للمزايا الموجودة فيه، أو لتحول عملاء المصارف الأخرى إليه.

ج- توسيع خط الخدمة (New Services Extention): ويتم ذلك حال قيام المصرف ذاته بإدخال خدمات جديدة إضافة لخط الخدمات الذي يقدمه لعملائه، وخط الخدمة يعني مجموعة من الخدمات المترابطة والتي تجمع في حزمة واحدة. ويمكن للمصرف التنويع في ذلك من خلال الخدمات المتعلقة بالإيداع أو الائتمان، ومن أبرز الأمثلة في هذا المجال البنك الخاص والذي يقوم المصرف من خلال هذه الخدمة باستثمار أموال المودع في الأسواق المالية والمضاربة في العملات.

د- تحسين الخدمة (Service Improvement): وذلك بأن يقوم المصرف بتحسين الخدمة الحالية وإجراء تغييرات جوهرية على مزاياها، كتحسين العملية المتعلقة بتقديم هذه الخدمة، آلات الصرف، الربط الإلكتروني... إلخ، بحيث يُدرك العميل بأنها جديدة.

هـ- تغيير أسلوب تقديم الخدمة (Style Changes): وهذا يمثل أبسط أنواع التجديد الحاصل في الخدمة الحالية وأكثرها تواضعا. إن هذا التغيير ورغم بساطته يكون ملموسا ومشاهدا من قبل العملاء المتعاملين مع المصرف، ومن الممكن أن يكون له تأثير هام على إدراك العملاء وعواطفهم واتجاهاتهم وبالتالي يؤثر على قدراتهم في الحصول على الخدمة سلبا أو إيجابا، ويشمل هذا التغيير على سبيل المثال تغيير التصميم الداخلي للمصرف، تغيير زي العاملين، تغيير الألوان... إلخ (Look, 1992: 54, 55).

المطلب الرابع: تحقيق الإستجابة المتفوقة للعميل (هل، جونز ، 2001: 287-293):

وهي تعني: "إعطاء العميل ما يريده وفي الوقت الذي يريده"، طالما أن ذلك لا يؤثر سلبا على المنظمة في الأجل الطويل، وكلما ارتفع مستوى استجابة المنظمة لاحتياجات العملاء، ارتفع مستوى ولائهم لها وهذا ما يسهل عليها فرض أسعار عالية. مع مراعاة الكفاءة المتفوقة، والجودة والتحديث في القيام بالاستجابة، وهناك شرطان أساسيان يرتبطان بهذا الهدف هما:

أولا: التركيز على العميل واحتياجاته: لا تستطيع المنظمة الاستجابة لاحتياجات عملائها، إلا إذا عرفت هذه الاحتياجات. ومن بين الوسائل التي تضمن الوصول إلى تحقيق ذلك:

أ- قيام القيادة بمسؤولياتها: يجب على المنظمة إحداث تغييرات في الاتجاهات داخلها، الأمر الذي لا يقدر عليه إلا قيادة قوية، وتعتبر رسالة المنظمة التي تعطي العملاء الأولوية إحدى الوسائل التي توصل رسالة واضحة للموظفين فيما يختص بعملية التركيز المرغوبة. أما الطريق الآخر فيتجلى في إجراءات وقرارات الإدارة العليا.

ب- تغيير اتجاهات الموظفين: وذلك بأن ينظر للعميل على أنه بؤرة نشاط المنظمة، لذلك يجب على الموظفين أن يتلقوا تدريباً على التركيز على العميل دون التمييز بين تخصصاتهم. ولدعم هذا الاتجاه فإنه يجب مكافأة الموظفين على الوفاء باحتياجات العملاء.

ج- تطوير واستخدام آليات تجذب العملاء للمنظمة: يعتبر التعرف على العميل أحد مفاتيح تحقيق الاستجابة المتوقعة للعميل؛ والتعرف على العميل لا يتطلب فقط انتهاج الموظفين منهج العملاء في التفكير، ولكن أيضاً يتطلب الأمر الاستماع والإنصات لما يقوله العملاء، وهذا من خلال المعلومات المرتدة منهم فيما يخص سلع المنظمة وخدماتها.

ثانياً: إيجاد طرق وأساليب لإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل: يمكن للمنظمة أن تحقق مستوى أعلى من إشباع حاجات العملاء ويكون هذا بأمرين هما:

أ- الإنتاج وفق طلب العميل: وهي عملية يجري من خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتتناسب مع الاحتياجات المتغيرة لجماعات المستهلكين، وهناك اعتقاد سائد بأن عملية الإنتاج وفق الطلب تؤدي إلى رفع التكلفة، إلا أن تطور تقنيات التصنيع المرنة قد سهل إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات عما سبق دون تحمل لأي تكاليف إضافية كبيرة.

ب- تقليص وقت الاستجابة: يتطلب توفير ما يحتاجه العملاء في الوقت الذي يرغبونه سرعة الاستجابة، ويتعين على المنظمة غالباً الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة وذلك لكسب مزايا تنافسية، وبصفة عامة، يتطلب تقليص وقت الاستجابة إلى ما يلي:

- قسم تسويق قادر على توصيل مطالب العملاء بسرعة إلى قسم الإنتاج.

- قسم إنتاج وإدارة المواد قادران على ضبط جداول الإنتاج استجابة لمطالب العملاء غير المسبوقة.

- شبكات للمعلومات يمكن أن تساعد وتدعم قسم الإنتاج والتسويق في هذه العملية.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة، مقومات بنائها ومختلف الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في بناء مزاياها التنافسية وطرق استدامتها، وبعد تحديد العوامل المؤدية إلى زوال الميزة التنافسية وكذا سبل مواجهة هذه العوامل، خلصنا إلى ما يلي:

- تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين هامين هما ميزة ريادة التكلفة وميزة التميز، وهي تبنى بالاستناد إلى أربعة ركائز هي التكلفة المتميزة، الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة والاستجابة المتميزة للعملاء، وقد تحوز المنظمة أكثر من ميزة تنافسية.
- تختلف وجهات النظر حول مصادر الميزة التنافسية بين المصادر الخارجية وهي خاصة خصائص الصناعة وتحليل المنافسة، والمصادر الداخلية (أي المنظور القائم على موارد المنظمة) والذي يركز خاصة على مفهوم الكفاءات المحورية.
- لا يكفي أن تبنى المنظمة ميزة تنافسية، كما أن للميزة التنافسية دورة حياة فهي تظهر وتتمو ثم تتضج وتندهور، لذلك ينبغي على المنظمات العمل في سبيل استدامتها.
- تتوقف استدامة الميزة التنافسية على وجود حواجز أو عوائق تمنع أو تؤخر تقليدها من طرف المنظمات المنافسة.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية في عينة من البنوك على
مستوى ولاية برج بوعريرج حول تكامل
التخطيط الإستراتيجي والتفكير
الإستراتيجي وأثره في بناء مزايا تنافسية

الفصل الرابع:

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري والذي حاول الباحث من خلاله الإلمام قدر الإمكان بكل من التخطيط الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي والمزايا التنافسية المستدامة، سيحاول من خلال هذا الفصل معرفة صحة وجود تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي من جهة، وهل أن هذا التكامل يؤثر في بناء المزايا التنافسية في البنوك المبحوثة وإن وجد فكيف يكون هذا الأثر.

سيتم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن إشكالياتها اعتمادا على الدراسة الميدانية، وتأسيسا على تلك المخرجات سيتم إبراز أهم النتائج المتوصل إليها، وأخيرا تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تقيد البنوك في حدود متغيرات الدراسة.

في ضوء ما سبق قسم الباحث هذا الفصل إلى أجزاء كالآتي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، تضمن هذا المبحث منهجية الدراسة ومجتمعها، بالإضافة إلى التطرق إلى أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث حلل الباحث مختلف البيانات المحصل عليها في الدراسة الميدانية، ثم استخدم التحليل لإثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

المبحث الثالث: وقد خصص لنتائج الدراسة والمقترحات، حيث ناقش فيه الباحث الفرضيات في ظل الدراسات السابقة، وعرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، وخرج بجملته من التوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

هدفت الدراسة الحالية إلى تبين أثر تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية في البنوك، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمعها.

أولاً- منهجية الدراسة:

تقتضي الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة عملية، حيث تتم دراسة الظاهرة على أرض الواقع وتشخيصها وتحديد أبعادها من أجل الحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية وإيجاد إجابات موضوعية ودقيقة لإشكالية الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات المصاغة.

ثانياً- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة البنوك المفتوحة في الجزائر، وقد اختار الباحث البنوك تحديداً كمجال لتطبيق الدراسة نظراً لما يشهده العالم من اضطرابات في أسواق المال، فالحصول على ميزة تنافسية بالتأكد سيساعد البنك من جهة على الصمود في وجهها وهذا من خلال التخطيط الإستراتيجي، واستباق الاضطرابات والتنبؤ بها وبناء سيناريوهات لتخطيها من خلال التفكير الإستراتيجي، ونظراً لاستحالة الوصول إلى كل البنوك وفروعها في الجزائر بسبب ضخامة حجم مجتمع الدراسة وتوزعه على نطاق جغرافي واسع، بالإضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والجهد والتكاليف التي تتطلبها الدراسة الميدانية، فقد اضطر الباحث إلى التعامل مع عينة من البنوك فقط، والتي تمثلت في مجموعة البنوك المتواجدة على مستوى ولاية برج بوعرييج، أي كل الوكالات على مستوى دائرة برج بوعرييج وفروعها في الدوائر الأخرى، حيث قام الباحث بمسح شامل لها، ونظراً لخصوصية الدراسة ومتغيراتها فقد استهدفت الإستبانة إطارات البنوك فقط ومتخذي القرار فيها الذين لديهم إحاطة بالإطار الإستراتيجي للبنك وتوجهه فيما يتعلق ببناء ميزة تنافسية مستدامة. شملت عينة الدراسة البنوك الآتية:

- القرض الشعبي الوطني (CPA)؛
- الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط (CNEP)؛
- بنك الجزائر (Banque d'Algerie)؛
- بنك الجزائر الخارجي (BEA)؛
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؛
- بنك التنمية المحلية (BDL)؛
- بنك البركة الجزائري (Albarak Bank Algeria)؛
- سوسييتي جنرال الجزائر (société Générale Algérie)؛
- بنك الخليج الجزائر (Gulf Bank Algeria)؛
- ناتكسيس الجزائر (Natixis Algérie).
- ترست بنك الجزائر (Trust Bank Algeria)؛
- أي بي سي بنك (ABC Bank Algeria)؛
- BNP Paribas.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولاً: أسئلة الأداة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة وقصد قياس متغيراتها، صمم الباحث إستبانه سعى من خلالها إلى جمع البيانات حول آراء المبحوثين عن متغيرات الدراسة، وقد اعتمد في ذلك على إشكالية البحث وفرضياته، ومراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع أو جزء منه. تضمنت الإستبانه خمسة أجزاء مختلفة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بها، وبشكل عام فقد تضمنت الإستبانه 59 فقرة وثلاثة أسئلة مفتوحة موزعة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالخصائص الديمغرافية لمفردات العينة المتمثلة في اسم البنك الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والتخصص وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي من خلال 22 فقرة موزعة على خمسة محاور يبين كل محور منها مرحلة ما بدءاً من مرحلة التهيئة والإعداد ثم تحليل الوضع الراهن وإعداد الخطة الإستراتيجية وصولاً إلى مرحلتى التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء ثلاثة محاور رئيسية تشكل التفكير الإستراتيجي، يقيس البعد الأول خصائص المفكر الإستراتيجي من خلال 5 عبارات، بينما يقيس المحور الثاني أدوات التفكير الإستراتيجي من خلال 5 عبارات، وفي آخر هذا الجزء وفي المحور خصصت 4 عبارات لقياس بعد التفكير النظامي.

أما الجزء الرابع، فقد خصصت عباراته لقياس بعد الميزة التنافسية، فخصصت 9 عبارات لقياس ميزة التكلفة الأقل، و14 عبارة لقياس ميزة التمييز.

الجزء الخامس: تكون الجزء الخامس من ثلاثة أسئلة مفتوحة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي من شأنها أن تقدم بعض المؤشرات والتفسيرات لما جاء في بعض فقراته، وتساعدنا في دعم التحليل والنتائج.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

اعتمد الباحث من خلال أجزاء الإستبانة على الأسئلة المغلقة والمفتوحة، وكذلك الأنواع الثلاث للمقاييس الاسمية والترتيبية (مقياس ليكرت "Likert" الخماسي للاتجاهات)، حيث يتم إعطاء وزن معين لكل درجة من درجات المقياس.

ثانيا: أداة الدراسة والأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة

كما تم التطرق له سابقا، فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على تجميع البيانات من خلال كل من المصادر الثانوية المتمثلة في الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة، والمصادر الأولية المتمثلة في الدراسة الميدانية والجانب العملي من هذا الدراسة، فبعد توزيع قوائم الإستبانة على أفراد عينة الدراسة تم استرجاعها ومراجعتها وذلك بغرض تحديد مدى صلاحيتها ومعرفة استجابة أفراد العينة لقائمة الإستبانة، ومدى قدرتها في المساهمة في عملية التحليل.

بشكل عام فقد ورع الباحث 180 إستبانة استرجع منها 162، كما لم يحص الباحث أية إستبانات لم تتم الإجابة على معظم أسئلتها أو التي لا تتصف بالجدية في الإجابات، وبالتالي فقد كان العدد النهائي 162 إستبانة صالحة للاختبار والتحليل، أي ما يعادل نسبة استجابة تقدر بـ 91,52%، ويمكننا تلخيص معطيات هذه العملية في الجدول الآتي:

جدول (1-4): قوائم الإستبانة الصالحة للتحليل

النسبة %	العدد	البيان
100%	180	عدد القوائم الموزعة
91,52%	162	عدد الإستبانات المسترجعة
00%	0	عدد الإستبانات غير الصالحة للدراسة
91,52%	162	مجموع الإستبانات النهائي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

بعد القيام بعملية مراجعة قوائم الإستبانة والتحصل على القوائم التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل فقط، فقد تم ترميز البيانات المحصل عليها وذلك لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب، وقصد تسهيل المعالجة الإحصائية فقد تم الاستعانة ببرنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار رقم 21، بحيث تم من خلاله استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **النسب المئوية والتكرارات:** والتي استخدمت من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري:** من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين ومقارنتها بالوسط الفرضي، ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة في مختلف محاور وأجزاء الإستبيان، وهذا من أجل اتخاذ القرار بشأن التخطيط الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي وكذا الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- **اختبار t لعينة واحدة (One Sample t-test):** من أجل مقارنة المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد.
- **اختبار t للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test):** لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين، والذي استخدم في هذه الدراسة من أجل المقارنة بين المتوسطات المتعلقة بإجابات الذكور وإجابات الإناث، وإجابات موظفي القطاع العام مقارنة بإجابات موظفي القطاع الخاص.
- **تحليل التباين الأحادي (one-way anova):** لغرض تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية لتأثير التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في المزايا التنافسية.
- **معامل الانحدار غير الخطي:** لمعرفة التأثير بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، أي قياس أثر كل من التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك.
- **معامل الارتباط:** لقياس وجود علاقة وتكامل بين متغيري الدراسة المستقلين، أي التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي.
- **معامل الانحدار الخطي المتعدد:** للتأكد من تأثير تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية للبنوك محل الدراسة.

- **معامل التحديد R^2 :** يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل (المتغيران المستقلان) في المتغير التابع، فكلما كانت هذه النسبة أكبر كانت المساهمة أكبر، وتعزى البواقي لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.
- **معامل ألفا كرونباخ:** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، وثبات فقرات الإستبانة.

ثالثا: صدق الأداة

قصد اختبار صدق المقياس ومدى ثباته، فقد تمت دراسة مجموعة من أدبيات الموضوع السابقة والاستفادة منها لتطوير الإستبانة، كما أنه ولنفس الغرض فقد عرضت الإستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في الإدارة والإحصاء، وذلك للتأكد من تناول مختلف محاوره للموضوع المراد دراسته ومدى توافقها مع فرضيات البحث، كما عرضت الإستبانة أيضا على مجموعة من موظفي ومسؤولي البنوك لإبداء آرائهم (كما تبينه قائمة المحكمين في الملحق 1)، بحيث تم بعد ذلك حذف وتعديل بعض العبارات وإضافة أخرى في هذه الإستبانة، واستنادا للاقتراحات والأفكار القيمة والمناقشة الثرية مع المحكمين، فقد تم إخراج الإستبانة في صورتها النهائية.

رابعا: ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة قدرة القياس المستخدم في إعطاء نتائج متقاربة أو متطابقة في كل مرة يتم استخدامه فيها، ويتم قياس ثبات الأداة من خلال قياس مدى التناسق بين عبارات المقياس وذلك باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (**Cronbach Alpha**) بالاستعانة ببرنامج IBM SPSS 21، وقد بلغت قيمة هذا المعامل 0,939 أو 93,9%، وتعتبر هذا النسبة كافية للحكم على وجود اتساق داخلي عال لعبارات المقياس، حيث أنه ابتداء من نسبة 0,6 أو 60% يمكننا القول أن النسبة المقبولة وبالتالي وجود اتساق داخلي.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث تقديم توصيف شامل لأفراد العينة، وذلك من خلال التعرض للخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، ملكية البنك، كما سيتم التطرق كذلك إلى توصيف بناء المزايا التنافسية حسب إجابات أفراد العينة من خلال تبني مفهومي التخطيط والتفكير الإستراتيجي.

المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة

الفرع الأول: اختبار الاتساق

بعد إجراء اختبار ألفا كرونباخ على أداة الدراسة توصل الباحث إلى أن أسئلة الإستبانة (أداة الدراسة) متسقة فيما بينها، أي أن إعادة توزيعها مرة أخرى على عينة الدراسة ستؤدي بنا إلى الوصول إلى نفس النتيجة حيث وردت قيمة هذا المعامل (0,939)، كما أن حذف فقرات الإستبانة لا يؤثر على معامل الاتساق ما عد الفقرة الرابعة من محور خصائص المفكر الإستراتيجي التي مفادها أن موظفي البنك يتبنون المجازفة أو المخاطرة في اتخاذ القرارات، فحذفها يرفع من قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى (0,940)، وبالتالي سيتم استبعادها أثناء تحليل استجابات عينة الدراسة.

الفرع الثاني: الاختبارات الطبيعية

بالرغم من أن عدد أفراد العينة قد فاق 30 فردا، والذي يجعل الدراسة آليا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد حاول الباحث التأكد من معالم توزيع استجابات عينة الدراسة، حيث لجأ إلى قياسها باستخدام اختبار كولموجروف سميرونوف لعينة واحدة حيث كانت الفروض كالاتي:

الفرضية العدمية H_0 : تتوزع البيانات حسب التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : لا تتوزع البيانات حسب التوزيع الطبيعي.

وقد جاءت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول (4-2):

جدول (4-2): إختبار معلمية إستجابة عينة الدراسة

المتغير	المحور	قيمة كولموغوروف سميرنوف	مستوى المعنوية المحسوب
التخطيط الإستراتيجي	مرحلة التهيئة والإعداد	1,522	0,51
	مرحلة تحليل الوضع الراهن	1,338	0,56
	مرحلة إعداد الخطة	1,257	0,85
	مرحلة تنفيذ الخطة	0,757	0,615
	مرحلة الرقابة الإستراتيجية	0,516	0,953
التفكير الإستراتيجي	خصائص المفكر الإستراتيجي	1,278	0,61
	أدوات التفكير الإستراتيجي	1,241	0,67
	التفكير النظمي	1,152	0,694
	ميزة التكلفة الأقل	0,867	0,44
الميزة التنافسية	ميزة التميز	0,958	0,318

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتجلى من الجدول (4-2) بوضوح أن مستوى المعنوية المحسوب في اختبار كولموغوروف سميرنوف جاء في كل محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية بمعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

يقوم الباحث في هذا الجزء بتوضيح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بناء على إمكانية اختلاف تأثيرات التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي على المزايا التنافسية باختلاف هذه الخصائص، وعلى العموم يمكننا توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية التالية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	104	64,2 %
	أنثى	58	35,8 %
المجموع		162	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (3-4) إلى أن غالبية موظفي البنوك عينة الدراسة تقريباً هم من الذكور حيث بلغ عددهم 104 من إجمالي 162 بنسبة تقدر بـ 64,2 %، بينما تقدر نسبة الإناث بـ 35,8 % أي 58 من 162.

أما عند تحليل التباين لخاصية الجنس وباقي متغيرات الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة من خلال إختبار t للعينات المستقلة، فإننا نجد أن هذه الخاصية أي الجنس لديه علاقة مع متغيري التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية بينما ليس له علاقة مع توجهات الإجابات على التفكير الإستراتيجي.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

يبين الجدول (4-4) أن أغلب موظفي البنوك تتراوح أعمارهم من 25 إلى 39 سنة حيث بلغ عددهم 132 من أصل 162 بنسبة تقدر بـ 81,5 % أي أن معظم موظفي البنوك المبحوثين هم من فئة الشباب. أما عند تحليل التباين لمتغير الفئات العمرية وباقي متغيرات الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة من خلال اختبار One Way Anova، فإننا نجد أن متغير الفئات العمرية يؤثر في كل متغيرات الدراسة.

الجدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

المتغير	الفئة العمرية	التكرار	النسبة
السن	أقل من 25 سنة	4	2,5%
	[29 - 25]	52	%32,1
	[34 - 30]	50	% 30,9
	[39 - 35]	30	% 18,5
	[44 - 40]	16	% 9,9
	[49 - 45]	8	% 4,9
	أكبر من 45 سنة	2	% 1,2
المجموع		162	% 100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير قطاع الملكية

يبين الجدول (4-5) أن 60,5 % من المبحوثين هم موظفون في البنوك العامة، و 39,5% منهم ينتمون إلى البنوك الخاصة، وهذا أمر طبيعي نظرا لعدد البنوك الخاصة الذي يقل عن البنوك العامة بالإضافة إلى أن البنوك الخاصة توظف الأعداد التي تتناسب واحتياجاتها من الموظفين فقط، كما أن التوظيف فيها يتم وفق معيار الكفاءة والخبرة. أما عند تحليل التباين لمتغير قطاع الملكية مع متغيرات الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة من خلال اختبار للعينات المستقلة، فإننا نجد أن لمتغير قطاع الملكية علاقة مع التخطيط الإستراتيجي.

يمكن تفسير ارتباط التخطيط الإستراتيجي بمتغير قطاع الملكية بمركزية اتخاذ القرار والتخطيط في البنوك العامة، بينما نجد أن التخطيط في البنوك الخاصة يكتسيه نوع من الحرية واللامركزية، أما فيما يخص التفكير الإستراتيجي فإن شطرا كبيرا منه يتعلق بالطاقات التي يملكها الفرد وخصائصه كمفكر إستراتيجي، وبالتالي قد لا يتأثر بطبيعة الملكية، كما أن عددا من موظفي البنوك المبحوثين قد شغلوا مناصب في أكثر من بنك مما يبرر عدم تأثر التفكير الإستراتيجي بقطاع الملكية، وفيما يخص الميزة التنافسية وكما ورد في إجابات بعض المستجوبين، فإن الدولة لتدخلها في السياسة المالية وعمل البنوك

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

فقد قلصت إلى حد كبير جدا من إمكانية بناء هذه الأخيرة لمزايا تنافسية، وهذا ما يفسر عدم تأثير قطاع الملكية فيها.

الجدول (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع ملكية البنك

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الملكية	عام	98	60,5 %
	خاص	64	39,5 %
المجموع		162	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

الجدول (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة العمرية	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	56	34,6 %
	5 - 10]	32	19,8 %
	10 - 15]	14	8,9 %
	15 - 20]	4	2,5 %
	20 - 25]	6	3,7 %
	أكثر من 25 سنة	2	1,2 %
المجموع		114	70,4 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من مخرجات الجدول (4-6) أن نسبة كبيرة من الموظفين المبحوثين (34,6%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وكلما تصاعدنا في فئات الخبرة تقل النسبة لتصل في الأخير إلى موظفين من أصل 162 الذين تفوق خبرتهما 25 سنة. أما عند تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة وباقي متغيرات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة من خلال اختبار One Way Anova، فإننا نجد أن له علاقة بالتفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية.

يمكن تفسير عدم وجود علاقة بين سنوات الخبرة والتخطيط الإستراتيجي إلى اهتمام البنوك بتدريب موظفيهم وتحديث معلوماتهم وإبقائهم على اتصال بأحدث ما يجري في عالم البنوك بما فيهم الموظفين الجدد.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة العمرية	التكرار	النسبة
المستوى العلمي	ثالثة ثانوي	6	3,7%
	تقني سامي	4	2,5%
	ليسانس	112	69,1%
	مهندس	2	1,2%
	ماستر	34	21%
	ماجستير/دكتوراه	4	2,5%
	مجموع الإجابات	114	70,37%
	القيم المفقودة	48	29,63%
المجموع		162	100%

المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا علممخرجات برنامج SPSS

من الجدول (4-7) يمكن أن نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من موظفي البنوك هم من خريجي الجامعات، حيث مثل حاملو شهادة الليسانس نسبة 69,1 % بـ 112 مشاهدة من أصل 162، ومثل حاملو شهادة الماستر نسبة 21 % بعدد مشاهدات قدره 34 مشاهدة، أما باقي المستويات التعليمية فقد كان عدد مشاهداتها 16 بنسبة 9,87 %، ومع هذا فقد كانت القيم المفقودة بعدد مشاهدات 48 مشاهدة أي ما يمثل نسبة 29,63 %.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

تعرض الباحث في هذا المبحث لتحليل وصفي لاتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية، كما تطرق لتأثير كل من التخطيط والتفكير الإستراتيجي في المزايا التنافسية، وزيادة على ذلك التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات التي تم صياغتها في بداية هذه الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات إجابات موظفي البنوك محل الدراسة

أولاً: تحليل بُعد التخطيط الإستراتيجي

1- محور مرحلة التهيئة والإعداد

جدول (4-8): نتائج فقرات محور مرحلة التهيئة والإعداد

مستوى المغنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتنوع	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
0.00	123.92	0,949	3,72	4	24	96	18	20	4	1- يحدد البنك فَرْق عمل للقيام بالتخطيط الإستراتيجي
0.00	128.58	0,801	3,68	4	16	94	38	12	2	2- يوضح البنك مسؤوليات المنخرطين في التخطيط.
0.00	110.57	0,848	3,57	4	14	86	42	18	2	3- يبين البنك المعوقات التي ستواجه المسؤولين عن التخطيط.
0.00	131.59	0,752	3,74	4	14	106	30	10	2	4- يحدد البنك أصحاب المصالح ويرتبهم حسب الأولويات.
0.00	103.23	0,848	3,40	4	6	82	44	26	2	5- يوضح البنك كيفية تأثير أصحاب المصالح عليه.
0.00	189,29	0,560	3,62	4	مرحلة التهيئة والإعداد					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعريريج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بمرحلة التهيئة والإعداد للتخطيط قدرت بـ (3,62) وهو يقابل درجة "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي، وإنحرافها المعياري (0,56) في حين قدرت قيمة "t" المحسوبة بـ (189,29) عند درجة الحرية (601) بمستوى معنوية قدره (0,00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على التهيئة والإعداد للتخطيط الإستراتيجي بدرجة كبيرة، وهذا ما تترجمه قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المحور ما عدا الفقرة الأخيرة التي جاءت قريبة جدا من الموافقة، فجاءت متوسطات الفقرات داخل مجال الموافقة وكذا وجود دلالة إحصائية في قيم (t) بمستوى معنوية قدره (0,00).

بعبارة أخرى، فإن الباحثين إتفقوا على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة بالتهيئة والإعداد للتخطيط الإستراتيجي، غير أن درجة الإتفاق تختلف من عبارة لأخرى، فنلاحظ أنهم يؤكدون على أن البنوك تحدد أصحاب المصالح وترتيبهم حسب أولوياتهم بالدرجة الأولى، ثم تحدد فرق عمل للقيام بالتخطيط، وتوضح مسؤوليات التخطيط لهم بالإضافة إلى المعوقات التي يحتمل أن يواجهوها، وفي الأخير هناك شبه إتفاق على أن البنوك توضح كيفية تأثرها بأصحاب المصالح.

من خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري، ينبغي على المنظمة أولا أن تفكر في المعايير التي تقوم على ضوئها بالتخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد أهم الركائز التي يحتاجها والمسائل والمعوقات التي قد يواجهها، وبالتالي فإن أهم ما سينتج عن هذه المرحلة من عملية التخطيط هو تأكيد إلزام الإدارة وتحديد أفق وفريق التخطيط، وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

ومن خلال ما سبق من نتائج عملية يتضح لنا أن الباحثين في البنوك محل الدراسة رسوا على إتفاق ضعيف بأن بنوكهم تقوم بالمرحلة التي تسبق التخطيط أي الإعداد والتهيئة، فوافقوا على أربعة من أصل خمسة مهام يقوم بها البنك في هذه المرحلة، وبالقيام بتحليل أعمق للإجابات نجد ما يلي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعريريج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

جدول (4-9): نتائج فقرات محور مرحلة التهيئة والإعداد حسب خصائص عينة الدراسة

رقم الفقرة	حسب الجنس						حسب قطاع الملكية						حسب متغير العمر					
	أنثى			ذكر			عام			خاص			أقل من 30 سنة		من 30 إلى 39		40 سنة فأكثر	
	الحسابي	المتوسط	الانحراف المعياري	الحسابي	المتوسط	الانحراف المعياري	الحسابي	المتوسط	الانحراف المعياري	الحسابي	المتوسط	الانحراف المعياري	الحسابي	المتوسط	الانحراف المعياري	الحسابي	المتوسط	الانحراف المعياري
1	3,56	1,05	4	0,649	3,47	1,037	4,09	0,635	3,75	1,031	3,65	0,858	3,85	1,047				
2	3,62	0,885	3,79	0,614	3,51	0,840	3,94	0,664	3,82	0,664	3,65	0,828	3,46	0,948				
3	3,60	0,865	3,52	0,822	3,59	0,951	3,53	0,666	3,61	0,562	3,58	0,897	3,46	1,174				
4	3,73	0,791	3,76	0,683	3,67	0,871	3,84	0,511	3,93	0,535	3,70	0,719	3,46	1,104				
5	3,42	0,844	3,36	0,847	3,36	0,919	3,47	0,712	3,46	0,830	3,31	0,876	3,54	0,761				
مرحلة التهيئة والإعداد	3,58	0,605	3,69	0,466	3,52	0,639	3,78	0,366	3,71	0,367	3,57	0,612	3,55	0,711				

المصدر: من إعداد الباحث إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (4-9) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمرحلة التهيئة والإعداد حسب خصائص عينة الدراسة يمكن أن نلاحظ أن هناك فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كما يلي:

فيما يخص خاصية جنس المبحوثين، فقد جاءت الموافقة على عبارات هذا المحور عند كلا الجنسين، إلا أنها كانت بشكل أقوى عند الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,69 بينما بلغ عند الذكور 3,58، أما الانحراف المعياري فكان في إجابات الإناث 0,466 و 0,605 عند الذكور، حيث جاءت الموافقة عن إجابات العبارتين (1) و (2) أكبر عند الإناث منها عند الذكور أي فيما يتعلق بتحديد فرق التخطيط الإستراتيجي ومسؤوليات المنخرطين فيه، كما جاءت موافقة الذكور على ما جاء في العبارتين (3) و (5) أعلى من موافقة الإناث عليها أي فيما يتعلق بتوضيح معوقات التخطيط الإستراتيجي وتوضيح كيفية تأثر أصحاب المصالح، بينما جاءت الموافقة على العبارة (4) متساوية تقريبا لدى الجنسين.

أما فيما يخص خاصية قطاع الملكية، فقد كانت الموافقة في القطاع الخاص أكبر منها في القطاع العام بمتوسط حسابي قدره 3,78 وإنحراف معياري يساوي 0,639 مقابل متوسط قدره 3,52 وإنحراف معياري يساوي 0,366، أما من حيث الموافقة على العبارات فقد كانت الموافقة على جل العبارات أكبر عند القطاع الخاص، ما عدا الفقرة (3) التي تخص تبيان معوقات التخطيط الإستراتيجي التي كانت الموافق عليها متقاربة جدا في بنوك القطاعين.

وفيما يخص متغير العمر، فقد كانت موافقة المبحوثين أقل من 30 سنة أكبر من موافقة بقية الفئات العمرية وهم يمثلون نسبة 34,56%، أي أكبر من ثلث المشاهدات، حيث جاء إجاباتهم بمتوسط حسابي قدره 3,71 وإنحراف معياري قيمته 0,367. بينما جاءت إجابات الفئات الأكبر من 29 سنة بمتوسطين متقاربين 3,57 و 3,55، وإنحرافين معياريين يساويان 0,612 و 0,711. وعند تحليل العبارات نجد أن الموافقة على ما جاء في العبارات (2)، (3)، (4) كانت تتراجع كلما تقدمنا في الفئة العمرية، بينما كانت الموافقة على العبارتين (1) و (5) أكبر عند المبحوثين الأكبر من 40 سنة وهم يمثلون غالبا فئة المسؤولين ومتخذي القرار، حيث وافقوا على تحديد البنوك لفرق العمل المكلفة بالتخطيط الإستراتيجي وتوضيح كيفية تأثر أصحاب المصالح.

2- مرحلة تحليل الوضع الراهن

جدول (4-10): نتائج فقرات محور مرحلة تحليل الوضع الراهن

مستوى المعنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوال	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,00	101,39	0,930	3,74	4	30	84	24	24	0	6- تحلل البيئة الخارجية للبنك لتحديد الفرص والمخاطر الخارجية
0,00	106,97	0,992	3,90	4	46	87	16	20	2	7- يحلل البنك البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف له.
0,00	109,45	0,884	3,80	4	30	88	28	14	2	8- تحدد الإستراتيجيات على ضوء تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
0,00	127,29	0,563	3,85	4	مرحلة تحليل الوضع الراهن					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (4-10) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بتحليل الوضع الراهن يقدر بـ (3,85)، وانحراف معياري يساوي (0,563)، وهو يقع ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (127,29) دالة عند درجة الحرية (601) بمستوى معنوية قدره (0,00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على تحليل الوضع الراهن.

بمعنى أن المبحوثين إتفقوا على عبارات هذا المحور الخاص وكانت درجة الموافقة على فقراته متقاربة حيث نجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة تحلل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها بالدرجة الأولى، ثم يليه تحديد الإستراتيجيات في ضوء التحليل البيئي وتليها تحليل البيئة الخارجية بغرض تحديد الفرص والتهديدات.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعريريج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

جدول (4-11): نتائج فقرات محور مرحلة تحليل الوضع الراهن حسب خصائص عينة

رقم الفقرة	حسب الجنس				حسب قطاع الملكية				حسب متغير العمر						
	ذكر		أنثى		عام		خاص		أقل من 30 سنة		من 30 إلى 39		40 سنة فأكثر		
	الحسابي	المعيار	التوسط	الانحراف	الحسابي	المعيار	التوسط	الانحراف	الحسابي	المعيار	التوسط	الانحراف	الحسابي	المعيار	التوسط
6	3,81	0,86	3,62	1,040	3,53	0,997	4,06	0,710	3,71	1,004	3,83	0,868	3,54	0,948	
7	3,75	1,040	4,17	0,841	3,63	1,088	4,31	0,639	4,04	0,738	3,88	0,986	3,69	1,408	
8	3,83	0,875	3,76	0,904	3,61	0,881	4,09	0,811	3,61	0,947	3,98	0,826	3,69	0,838	
مرحلة تحليل الوضع الراهن	3,79	0,821	3,85	0,737	3,59	0,843	4,16	0,551	3,78	0,703	3,89	0,802	3,64	0,918	

المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

يتضح من خلال الجدول (4-11) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمرحلة تحليل الوضع الراهن حسب خصائص عينة الدراسة أن هناك فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالآتي:

فيما يخص خاصية **جنس المبحوثين**، فقد كانت موافقة الإناث على فقرات هذا المحور إجمالاً أكبر من موافقة الذكور بوسط حسابي يساوي 3,85 وإنحراف معياري قدره 0,737 مقابل وسط حسابي يساوي 3,79 وإنحراف معياري قدره 0,821، إلا أن موافقة الذكور كانت أكبر من موافقة الإناث على العبارتين (6) و(8) بمتوسطين حسابيين قدرهما 3,81 و3,83 على التوالي وإنحرافين معياريين قدرهما 0,86 و0,875، بينما كان موافقة الإناث على الفقرة (7) أكبر بكثير من موافقة الذكور بمتوسط حسابي يساوي 4,17 مقابل 3,75، وهذا ما أثر في المتوسط الإجمالي للمحور.

أما من حيث **قطاع الملكية**، فقد كانت الموافقة في القطاع الخاص أكبر منها في القطاع العام بمتوسط حسابي قدره 4,16 وإنحراف معياري يساوي 0,551 مقابل متوسط حسابي يساوي 3,59 وإنحراف معياري قدره 0,843 في القطاع العام، كما كانت موافقة المبحوثين من القطاع الخاص على فقرات هذا المحور منفردة أعلى من موافقة المبحوثين من القطاع العام.

وفيما يخص **متغير العمر**، فقد كانت موافقة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة على ما جاء في هذا المحور أكبر من موافقة غيرهم، وتجسد هذا في الموافقة على العبارتين (6) و(8) بمتوسطات حسابية تساوي 3,83 و3,98 على التوالي أي فيما يخص تحليل البيئة الخارجية واختيار الإستراتيجيات على أساس التحليل البيئي، بينما جاءت الموافقة على الفقرة (7) التي تتعلق بتحليل البيئة الداخلية أكبر عند المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

3- مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية

جدول (4-12): نتائج فقرات محور مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية

مستوى المعنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنوال	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,00	99,85	0,917	3,58	4	26	64	50	22	0	9- تبين رؤية البنك صورة كاملة ومدركة لمستقبل البنك.
0,00	92,15	0,932	3,43	4	16	70	46	28	2	10- تتوافق رؤية البنك مع حاجات وطموحات الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
0,00	95,31	0,892	3,40	4	10	74	50	22	4	11- توضح الرسالة سبب وجود البنك بدقة ويمكن للجميع الإطلاع عليه.
0,00	110,06	0,892	3,70	4	22	86	34	18	0	12- توضح رسالة البنك بدقة كيفية قيامه بأعماله ومعاملة عملائه
0,00	127,37	0,831	4,04	4	48	80	22	10	0	13- لدى البنك أهداف مكتوبة بنتائج محددة يراد الوصول إليها.
0,00	138,01	0,710	3,77	4	18	96	40	8	0	14- تتصف أهداف البنك بالمرونة وقابلية تعديلها وتعطي درجة عالية من الإلتزام
0,00	97,81	0,969	3,59	4	24	78	32	26	2	15- يتبنى البنك إحدى الإستراتيجيات (النمو، الإستقرار أو الإنكماش).
0,00	165,58	0,563	3,64	4	مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الباحث إعتامدا علمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (4-12) أن قيمة المتوسط الحسابي لقيام البنوك محل الدراسة بإعداد الإستراتيجيات يقدر بـ (3,64) وانحراف معياري قدره (0,563) وهو يقع ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما أن قيمة (t) المحسوبة قدرت بـ (165,58) عند درجة الحرية (601) وبمستوى معنوية قدره (0,00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تقوم بإعداد الخطة الإستراتيجية، وهذا ما تترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا المحور، التي جاءت متوسطاتها هي الأخرى ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وكذا وجود دلالة إحصائية في قيم (t) المحسوبة بمستوى معنوية قدره (0,00)، خاصة فيما يتعلق بالفقرة (13) والتي تتحور حول وضوح الأهداف والنتائج

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

المراد الوصول إليها، بمتوسط حسابي قدره (4,04). وبتحليل النتائج الإحصائية لهذا المحور يتوضح أن الموافقة على فقراته مقسمة إلى مستويين:

المستوى الأول: المتوسطات الحسابية تقارب الحد الأعلى من مجال الموافقة، وهي تمثل الفقرات التي تعتمد عليها البنوك بدرجة كبيرة وهي الفقرة (13) التي تتمحور حول كتابة الأهداف وتحديد النتائج المراد الوصول إليها، وكذلك الفقرة (14) حيث جاءت الموافقة على أن الأهداف تتصف بالمرونة وقابلية التعديل، وفي الأخير الفقرة (12) التي تؤكد أن رسالة البنك توضح كيفية قيامه بأعماله ومعاملته عملائه.

المستوى الثاني: المتوسطات الحسابية تقارب الحد الأدنى من مجال الموافقة، وهي الفقرات التي تحمل في طياتها بعدا إستراتيجيا حيث تتعلق كلها بالرؤية والرسالة وإستراتيجيات البنك حيث كان أعلى هذه المتوسطات هو للفقرة (15) أي أن البنوك محل الدراسة تتبنى إستراتيجية معينة، ثم يليها وضوح مستقبل هذه البنوك من خلال الرؤية، ثم في المرتبتين الأخيرتين الفقرتين (10) و(11) حيث كانت الموافقة ضعيفة على أن رؤية البنك تتوافق وحاجات وطموحات الأطراف ذات المصلحة، كما أن رسالته توضح بدقة سبب وجود البنك ويمكن بسهولة الإطلاع عليها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

جدول (4-13): نتائج فقرات محور مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية حسب خصائص عينة

رقم الفقرة	حسب الجنس						حسب قطاع الملكية						حسب متغير العمر					
	نكر			أنثى			عام			خاص			أقل من 30 سنة		من 30 إلى 39		40 سنة فأكثر	
	الحسابي	المعيار	المتوسط	الحسابي	المعيار	المتوسط	الحسابي	المعيار	المتوسط	الحسابي	المعيار	المتوسط	الحسابي	المعيار	المتوسط	الحسابي	المعيار	المتوسط
9	3,65	0,879	3,45	0,976	3,41	0,929	4,84	0,840	3,39	0,908	3,75	0,864	3,46	1,029				
10	3,40	0,950	3,48	0,903	3,22	0,868	3,75	0,943	3,32	0,936	3,63	0,862	3,08	1,017				
11	3,37	0,812	3,45	1,012	3,22	0,868	3,67	0,852	3,48	0,732	3,55	0,899	2,77	0,908				
12	3,63	0,858	3,83	0,798	3,61	0,879	3,84	0,761	3,88	0,680	3,68	0,854	3,38	1,023				
13	4,06	0,846	4,00	0,795	3,94	0,823	4,19	0,814	4,14	0,699	4,15	0,828	3,46	0,859				
14	3,77	0,727	3,76	0,683	3,73	0,667	3,81	0,774	3,89	0,562	3,78	0,826	3,46	0,508				
15	3,48	0,975	3,79	0,932	3,29	1,035	4,06	0,614	3,50	0,991	3,68	0,965	3,54	0,948				
مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية	3,62	0,553	3,68	0,583	3,49	0,522	3,88	0,543	3,65	0,440	3,74	0,609	3,30	0,538				

المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا علمخرجات برنامج SPSS

يمكننا أن نرى من خلال الجدول (4-13) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية حسب خصائص عينة الدراسة أن هناك فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالآتي:

فيما يخص خاصية **جنس المبحوثين**، فقد كانت موافقة الجنسين على ما جاء في هذا المحور متقاربة جدا بمتوسط حسابي قدره 3,62 و إنحراف معياري يساوي 0,553 عند الذكور مقابل متوسط حسابي قدره 3,68 وإنحراف معياري يساوي 0,583 عند الإناث، بينما لو أخذنا الفقرات منفردة نجد أن موافقة الذكور كانت أعلى من موافقة الإناث على الفقرة رقم (9) الخاصة بشمولية رؤية البنك، بينما جاءت موافقة الإناث أعلى من موافقة الذكور فيما يخص الفقرات (11)، (12) و (15) المتعلقة برسالة البنك وإستراتيجيته العامة، أما باقي الفقرات فقد تقارب جدا مستوى قبولها عند الجنسين.

أما عند مقارنة الإجابات عن فقرات هذا المحور حسب معيار **قطاع الملكية**، فإننا نجد أن موافقة المبحوثين المنتمين للقطاع الخاص كانت أكبر من موافقة المبحوثين المنتمين للقطاع العام بمتوسط حسابي قدره 3,88 وإنحراف معياري يساوي 0,543 مقابل متوسط حسابي قدره 3,49 وإنحراف معياري يساوي 0,522، إلا أن الإجابات عن الفقرات (10)، (11) و (15) عند المبحوثين من القطاع العام جاءت بالحياد، بينما جاءت بالموافقة في البنوك الخاصة.

فيما يخص متغير **العمر**، نلاحظ أن موافقة الفئة العمرية التي تتراوح بين 30 و 39 سنة كانت هي الأكبر بمتوسط حسابي يساوي 3,74 وإنحراف معياري يساوي 0,609، وتحديد الفقرات (9)، (10)، (11) و (15)، وتساوت تقريبا مع الفئة العمرية الأقل من 30 سنة في الموافقة على الفقرة (13)، تلتها في الموافقة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بمتوسط حسابي يساوي 3,65 وإنحراف معياري قدره 0,440 وتحديد الفقرة (12) و (14)، وجاءت موافقة الفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 40 سنة بمتوسط حسابي يساوي 3,30 وإنحراف معياري قدره 0,538، وما يلاحظ هنا أن ردود هذه الفئة على الفقرة (11) كانت سلبية أي عدم الموافقة على أن الرسالة توضح سبب وجود البنك بدقة ويمكن للجميع الإطلاع عليها.

4- محور تنفيذ الإستراتيجية

جدول (4-14): نتائج فقرات محور مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

مستوى المعنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنوال	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,00	139,26	0,705	3,68	4	10	100	38	12	0	16- يستخدم البنك البرامج والموازنات التقديرية لتنفيذ خطته.
0,00	156,06	0,652	3,85	4	16	114	24	8	0	17- تحدد إدارة البنك الإجراءات التي تبين الأنشطة التي يتوجب القيام بها.
0,00	131,18	0,841	3,99	4	38	98	16	6	4	18- يتم تحديد الأهداف السنوية للبنك وخطط العمل للنشاطات المختلفة.
0,00	147,84	0,623	3,69	4	10	96	52	4	0	19- يصيغ البنك سياسات ومعايير الإجراءات العملية لدعم الإستراتيجية.
0,00	205,95	0,511	3,80	4	مرحلة تنفيذ الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بتنفيذ الإستراتيجيات يقدر بـ (3,8) بانحراف معياري قدره (0,511) وهو يقع ضمن مجال الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى أن قيمة (t) المحسوبة قدرت بـ (205,95) عند درجة حرية تساوي (601) بمستوى معنوية قدره (0,00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تنفذ إستراتيجياتها المسطرة بدرجة كبيرة، وهذا يتجلى في قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور، التي تنتمي كلها إلى مجال الموافقة، وكذا وجود دلالة إحصائية لقيم (t) بمستوى معنوية قدره (0,00) خاصة فيما يتعلق بالفقرتين (18) و(17) التي تتعلق بتحديد الأهداف السنوية للبنوك والإجراءات التي تبين الأنشطة التي يجب القيام بها بالمتوسطين (3,99) و(3,85) على التوالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعريش حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

بمعنى أن المبحوثين إتفقوا على تماما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة بتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة، غير أن درجة الإتفاق تختلف من عبارة لأخرى فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة تحدد الأهداف السنوية وخطط العمل بالدرجة الأولى، ثم تحديد هذه البنوك للإجراءات التي توضح الأنشطة التي يجب القيام بها، ثم وبدرجة متساوية تقريبا تصيغ هذه البنوك سياسات ومعايير الإجراءات العملية، وتستخدم البرامج والموازنات التقديرية لتنفيذ الخطط.

يتضح لنا من الجدول (4-15) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمرحلة تنفيذ الإستراتيجية حسب خصائص عينة الدراسة أن هناك فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالاتي:

فيما يخص **جنس المبحوثين**، فقد كانت موافقة الإناث أعلى من موافقة الذكور على ما جاء في هذا المحور بمتوسط حسابي يساوي 3,92 وإنحراف معياري قدره 0,405 مقابل متوسط حسابي لإجابات الذكور قدره 3,74 وإنحراف معياري يساوي 0,552، حيث تجاوز مستوى الموافقة عند الإناث بشكل ملحوظ مستوى الموافقة عند الذكور في الفقرات (16)، (17) و(18) وهي تخص البرامج والسياسات والإجراءات، أما الفقرة (19) فجاءت الموافقة عليها متساوية تقريبا.

من خلال مقارنة الإجابات عن فقرات هذا المحور حسب معيار **قطاع الملكية**، فإننا نلاحظ أن إجابات المبحوثين المنتمين للقطاع الخاص كانت موافقة بشكل أكبر على ما جاء في إجابات المبحوثين من القطاع العام بمتوسط حسابي قدره 3,99 وإنحراف معياري قيمته 0,342 مقابل متوسط حسابي قدره 3,68 وإنحراف معياري يساوي 0,563، وهذا الاختلاف يتجلى أيضا في الإجابات عن الفقرات المنفردة لهذا المحور.

بالنسبة لمعيار **العمر**، نجد أن الموافقة على هذا المحور كانت أكبر عند الفئة العمرية من 30 سنة إلى 39 سنة بمتوسط حسابي قيمته 3,88 وإنحراف معياري يساوي 0,533، وإتضح هذا جليا في الفقرتين (16) و(17)، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بمتوسط حسابي يساوي 3,75 وإنحراف معياري قيمته 0,479، وأخيرا الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر بمتوسط حسابي قدره 3,65 وإنحراف معياري يساوي 0,474.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

جدول (4-15): نتائج فقرات محور مرحلة تنفيذ الإستراتيجية حسب خصائص عينة الدراسة

رقم الفقرة	حسب الجنس						حسب قطاع الملكية						حسب متغير العمر					
	ذكر			أنثى			عام			خاص			أقل من 30 سنة		من 30 إلى 39		40 سنة فأكثر	
	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي
16	3,62	0,687	3,78	0,719	3,59	0,728	3,81	0,639	3,42	0,777	3,83	0,632	3,77	0,587				
17	3,71	0,692	4,10	0,484	3,82	0,694	3,91	0,583	3,75	0,580	3,95	0,710	3,77	0,587				
18	3,90	0,950	4,14	0,576	3,78	0,936	4,31	0,531	4,14	0,699	4,03	0,826	3,54	1,029				
19	3,71	0,664	3,66	0,548	3,53	0,613	3,94	0,560	3,71	0,653	3,73	0,595	3,54	0,647				
مرحلة تنفيذ الإستراتيجية	3.74	0.552	3.92	0.405	3.68	0.563	3.99	0.342	3.75	0.479	3.88	0.533	3.65	0.474				

المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا علممخرجات برنامج SPSS

5-محور الرقابة الإستراتيجية

جدول (4-16): نتائج فقرات محور مرحلة الرقابة الإستراتيجية

مستوى المعنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الغرض	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,00	121,60	0,836	3,83	4	28	90	30	10	2	20- يضع البنك برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط له.
0,00	117,29	0,854	3,88	4	38	76	40	6	2	21- يتبنى البنك معايير رقابية لمقارنة ما أنجز مع ما هو مخطط.
0,00	145,36	0,697	3,85	4	20	102	28	8	0	22- يعتمد البنك علىعملية الرقابة في تحديد إنحرافات الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
0,00	153,48	0,663	3,85	4	مرحلة الرقابة الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا علىمخرجات برنامجSPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بالرقابة الإستراتيجية يقدر بـ (3,85) بانحراف معياري قدره (0,663) وهو يقع ضمن مجال الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى أن قيمة (t) المحسوبة قدرت بـ، (153,48) عند درجة حرية تساوي (601) بمستوى معنوية قدره (0,00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تحرص على القيام بالرقابة الإستراتيجية التي هي عملية مهمة في تقييم العملية الإستراتيجية والشروع في دورة إستراتيجية جديدة.

بمعنى أن الباحثين إتفقوا على أن البنوك محل الدراسة تتبنى مجموعة من المعايير والبرامج الرقابية للتأكد من سير الأمور كما هو مخطط، وتستخدم العملية الرقابية في تحديد الإنحرافات بين ما يجب أن يكون وما الأداء الفعلي.

أما فيما يخص عملية التخطيط الإستراتيجي ككل، فيقد متوسطها الحسابي ككل بـ (3,75) وبانحراف معياري قدره (0,466)، وهو يقع ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

جاءت قيمة (t) المحسوبة مساوية لـ (219,25) عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي.

من خلال الجدول (4-17) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمرحلة تنفيذ الإستراتيجية حسب خصائص عينة الدراسة تبين أن هناك فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالآتي:

فيما يخص **جنس المبحوثين**، فقد كانت موافقة الجنسين على هذا المحور بشكل عام وفقراته منفردة متقاربة بوسط حسابي إجمالي يساوي 3,84 وإنحراف معياري قدره 0,724 عند الذكور ووسط حسابي يساوي 3,87 وإنحراف معياري قدره 0,542 عند الإناث.

بالنسبة لإجابات المبحوثين حسب معيار **قطاع الملكية** فقد تجاوزت الموافقة على هذا المحور وفقراته في إجابات المبحوثين المنتمين للقطاع الخاص الموافقة على إجابات المبحوثين المنتمين للقطاع العام بمتوسط حسابي قدره 4,01 وإنحراف معياري يساوي 0,563 مقابل متوسط حسابي قدره 3,75 وإنحراف معياري قيمته 0,705.

أما فيما يتعلق بإجابات المبحوثين حسب متغير **العمر** فقد فاقت الموافقة على هذا المحور وفقراته عند فئة المبحوثين ما بين 30 و 39 سنة الموافقة في غيرها من الفئات بمتوسط حسابي قدره 4 وإنحراف معياري يساوي 0,632، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بمتوسط حسابي قيمته 3,75 وإنحراف معياري يساوي 0,586، وفي الأخير الفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 40 سنة بمتوسط حسابي قيمته 3,6 وإنحراف معياري يساوي 0,809.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

جدول (4-17): نتائج فقرات محور مرحلة الرقابة الإستراتيجية حسب خصائص عينة الدراسة

رقم الفقرة	حسب الجنس						حسب قطاع الملكية						حسب متغير العمر					
	ذكر			أنثى			عام			خاص			أقل من 30 سنة		من 30 إلى 39		40 سنة فأكثر	
	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي
20	3,79	0,910	3,89	0,667	3,67	0,847	4,06	0,754	3,71	0,653	4	0,811	3,53	1,099				
21	3,90	0,909	3,83	0,752	3,86	0,885	3,91	0,811	3,79	0,780	4	0,871	3,69	0,928				
22	3,82	0,730	3,89	0,612	3,71	0,759	4,06	0,501	3,75	0,694	4	0,596	3,60	0,848				
مرحلة الرقابة الإستراتيجية	3,84	0,724	3,87	0,542	3,75	0,705	4,01	0,563	3,75	0,586	4	0,632	3,60	0,809				
التخطيط الإستراتيجي ككل	3,72	0,505	3,80	0,383	3,61	0,484	3,96	0,340	3,73	0,341	3,81	0,487	3,55	0,577				

المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا علممخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

ثانيا: تحليل بُعد التفكير الإستراتيجي

1- محور خصائص المفكر الإستراتيجي

جدول (4-18): نتائج فقرات محور خصائص المفكر الإستراتيجي

مستوى المعنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الغالب	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,00	82,23	1,057	3,43	4	24	64	36	34	4	23- لدى موظفي البنك رؤية قيادية إستراتيجية.
0,00	76,05	0,952	2,96	3	6	48	46	58	4	24- يستخدم موظفو البنك الحس والتبصر والتصور في اتخاذ القرارات.
0,00	96,386	0,831	3,17	3	4	60	58	40	0	25- يمتلك الموظفون قدرات إستشرافية، حدسية، إبتكارية وإبداعية.
0,00	64,09	1,134	2,93	3	4	68	20	52	18	26- يتبنى موظفو البنك المجازفة أو المخاطرة في إتخاذ القرارات.
0,00	84,85	1,035	3,51	4	20	82	26	28	6	27- يهتم البنك بالموظفين وتطويرهم
0,00	126,79	0,635	3,18		خصائص المفكر الإستراتيجي					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا علىمخرجات برنامجSPSS

نلاحظ من خلال الجدول (4-18) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى إتصاف موظفي البنوك محل الدراسة بخصائص المفكر الإستراتيجي قدر بـ (3,18) وبانحراف معياري قدره (0,635) أي أنه يقع في مجال الحياد حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين قدرت قيمة (t) المحسوبة بـ (126,79) عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية قدره (0,00) ، وهو ما يؤكد أن موظفي البنوك محل الدراسة يتصفون نوعا ما بخصائص المفكر الإستراتيجي، لكن هذا لا ينفي وجود إختلافات في التحلي بخصائص المفكر الإستراتيجي:

حيث نلاحظ من خلال الجدول بأن درجة الموافقة على ما جاء في الفقرتين (27) و(23) التي كانت متوسطاتها ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما كانت قيمتي (t) المحسوبة لهاتين الفقرتين دالة عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية (0,00).

بينما جاءت إستجابة المبحوثين عن الفقرات (24)، (25) و(26) في مجال الحياد حسب مقياس ليكرت الخماسي، و قيم (t) المحسوبة لها دالة عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية (0,00)، من هنا نلاحظ وجود مستويين لإستجابات المبحوثين عن خصائص المفكر الإستراتيجي:

المستوى الأول: إتفق المبحوثون على أن البنوك محل الدراسة تهتم بموظفيها وتطويعهم وأن الموظفين يملكون رؤية قيادية إستراتيجية، حيث جاء متوسطا العبارتين ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

المستوى الثاني: يخص الفقرات (25)، (24) و(26) حيث كانت العبارة (25) هي أقربها للموافقة أي حول القدرات الإستشرافية، الحدسية، الإبتكارية والإبداعية، تلتها بعد ذلك الفقرة (24) التي جاءت الإجابات غير الموافقة عليها أكبر من الإجابات الموافقة أي أنها كانت ميالة إلى عدم الموافقة على أن الموظفين يستخدمون الحدس والتبصر والتصور في إتخاذ القرارات، وفي الأخير الفقرة (26) التي تعادلت فيها تقريبا نسبة الموافقة مع عدمها حول تبني موظفي البنوك محل الدراسة المجازفة أو المخاطرة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

جدول (4-19): نتائج فقرات محور خصائص المفكر الإستراتيجي حسب خصائص عينة الدراسة

رقم الفقرة	حسب قطاع الملكية						حسب العمر (بالسنة)						حسب متغير الخبرة (بالسنة)					
	عام			خاص			أقل من 30		من 30 إلى 39		40 فأكثر		أقل من 10		من 11 إلى 20		أكثر من 20	
	الحسابي	المعيار	المتوسط	الحسابي	المعيار	المتوسط	الحسابي	المعيار	الحسابي	المعيار	الحسابي	المعيار	الحسابي	المعيار	الحسابي	المعيار	الحسابي	المعيار
23	3,35	1,104	3,56	0,974	3,57	1,093	3,40	1,026	3,23	1,07	3,58	1,063	3,03	0,978	3,22	1,045		
24	3,00	0,862	2,91	1,080	3,07	0,970	2,93	0,991	2,85	0,784	3,09	0,963	2,43	0,498	3,78	1,045		
25	2,98	0,799	3,47	0,796	3,43	0,828	3,05	0,810	3,00	0,80	3,29	0,802	2,71	0,705	3,33	0,828		
26	2,92	1,164	2,94	1,097	2,64	1,052	3,15	1,137	2,85	1,19	3,05	1,154	2,37	1,132	3,00	1,014		
27	3,41	1,147	3,66	0,821	3,50	0,991	3,55	1,005	3,38	1,235	3,59	1,032	3,40	0,600	3,50	1,521		
خصائص المفكر الإستراتيجي	3,13	0,600	3,31	0,590	3,24	0,643	3,21	0,564	3,06	0,616	3,39	0,65	2,89	0,543	3,46	0,911		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (4-19) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمتغير خصائص المفكر الإستراتيجي حسب خصائص عينة الدراسة يمكننا أن نلاحظ وجود فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالآتي:

فيما يخص القطاع الذي ينتمي إليه البنك، فقد كان مستوى قبول هذا المحور عند مبحوثي القطاع الخاص أعلى من مستوى القبول عند مبحوثي القطاع العام بمتوسط حسابي قدره 3,31 وإنحراف معياري يساوي 0,590 مقابل متوسط حسابي قدره 3,13 وإنحراف معياري قيمته 0,6، أما عن الفقرات منفردة فقد كانت موافقة مبحوثي القطاع الخاص أكبر من موافقة مبحوثي القطاع العام، ماعدا الفقرة (26) التي تقارب فيها مستوى القبول التي تخص إتخاذ الموظفين المجازفة في إتخاذ القرارات، والفقرة (24) التي كان مستوى قبولها أعلى في البنوك العامة والتي تخص إعتداد موظفي البنوك الحدد والتصور والتبصر في إتخاذ القرارات.

وفيما يخص الإجابات حسب الفئات العمرية، فقد كانت الموافقة على ما جاء في هذا المحور متساوية تقريبا بين من يقلون عن 30 سنة ومن تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بمتوسطات حسابية قدرها 3,24 و 3,21 على التوالي، وتلتها في الموافقة فئة المبحوثين الأكبر من 39 سنة بوسط حسابي يساوي 3,06. يلاحظ أن الإجابات تفاوتت بين الفئتين الأولى والثانية، حيث كانت الموافقة عند الفئة الأولى أكبر على الفقرات (23)، (24) و (25)، وكان العكس في الإجابة عن الفقرة (26) المتعلقة بتبني المخاطرة والمجازفة في إتخاذ القرارات، بينما تساوت الموافقة تقريبا على ما جاء في الفقرة (27) الخاصة بإهتمام البنك بالموظفين وتطويرهم.

أما فيما يتعلق بالإجابات حسب سنوات الخبرة، فيلاحظ أنه كلما زادت خبرة المبحوثين زادت موافقتهم على ما جاء في محور خصائص المفكر الإستراتيجي، حيث كانت موافقة المبحوثين الأكبر من 39 سنة هي الأعلى بمتوسط حسابي قيمته 3,46 وإنحراف معياري قدره 0,911، تلتها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بمتوسط حسابي يساوي 3,39 وإنحراف معياري قدره 0,65، وأخيرا فئة المبحوثين الأقل من 30 سنة حيث جاءت إجاباتهم بمتوسط حسابي قيمته 2,89 وإنحراف معياري قيمته 0,543، وما يلاحظ أيضا أن موافقة الفئة الثانية على ما جاء في الفقرتين (23) أي إمتلاك الموظفين رؤية قيادية، و (27) حول إهتمام البنك بموظفيه وتطويرهم كانت هي الأعلى.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

2- محور أدوات التفكير الإستراتيجي

جدول (4-20): نتائج فقرات محور أدوات التفكير الإستراتيجي

مستوى المعنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,00	104,63	0,783	3,20	3	4	56	68	32	0	28- يعتمد البنك على النمذجة بالمحاكاة للتنبؤ بالمستقبل.
0,00	110,99	0,677	2,97	3	0	34	86	38	0	29- يستخدم البنك العصف الذهني للتنبؤ بالمستقبل.
0,00	101,56	0,826	3,30	3	2	76	56	24	4	30- يستعين البنك برأي الخبراء في التنبؤ.
0,00	93,89	0,815	3,21	3	8	46	84	20	4	31- تستخدم السيناريوهات كأداة في التنبؤ بالمستقبل
0,00	106,95	0,788	3,41	3	10	64	70	14	2	32- يلجأ البنك إلى الطرق الكمية في التنبؤ.
0,00	155,99	0,59	3,21	3	أدوات التفكير الإستراتيجي					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-20) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى استخدام البنوك عينة الدراسة أدوات التفكير الإستراتيجي يقدر بـ (3,21) بانحراف معياري قدره (0,59) وهو يقع ضمن مجال الحياد حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين قدرت قيمة (t) المحسوبة بـ (155,99) الدالة عند درجة حرية (601) ومستوى معنوية قدره (0,00)، وهو ما يبين أن هناك تراوفا في استخدام أدوات التفكير الإستراتيجي، مع ذلك فقد ظهر لنا مستويان واضحا من الإستجابات إن صح التعبير:

المستوى الأول: يخص الفقرة (32) والتي تتمحور حول استخدام البنوك محل الدراسة الطرق الكمية في التنبؤ، حيث كان المتوسط الحسابي في بداية مجال القبول حسب مقياس ليكرت الخماسي فقدر بـ (3,41) بانحراف معياري قدره (0,788)، حيث توزعت معظم الإستجابات بين القبول (46,25%) والحياد (43,75%) كما ورد قيمة (t) المحسوبة بـ (106,95) عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية قدره (0,00).

المستوى الثاني: يخص الفقرات (28)، (29) و (31) التي تركزت معظم الإجابات فيها في مجال الحيايد، والفقرة (30) التي كانت أكثر من نصف الإجابات عنها إما بالحيايد أو عدم الموافقة،

بمعنى أن المبحوثين اتفقوا إلى حد ما حول عبارات هذا المحور، وقد تراوحت درجة هذا الاتفاق بين العبارات، فنجدهم يؤكدون على أن البنوك عينة الدراسة تلجأ إلى الطرق الكمية في التنبؤ، بينما كان هناك اتفاق إلى حد فيما يخص أخذ هذه البنوك برأي الخبراء في التنبؤ بالدرجة الأولى، وتلاها استخدام السيناريوهات في التنبؤ واعتماد النمذجة، وأخيرا استخدام العصف الذهني للتنبؤ بالمستقبل.

من خلال الجدول (4-21) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمتغير أدوات التفكير الإستراتيجي حسب خصائص عينة الدراسة يمكننا أن نلاحظ وجود فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالآتي:

كانت الموافقة على ما جاء في هذا المحور حسب قطاع الملكية أكبر في القطاع الخاص منها في القطاع العام بمتغير حسابي يساوي 3,37 وإنحراف معياري قدره 0,467 مقابل متوسط حسابي يساوي 3,12 وإنحراف معياري يساوي 0,517.

كانت الموافقة على هذا المحور حسب معيار العمر متقاربة عند كل الفئات العمرية حيث كان المتوسط الحسابي عند الفئة الأقل من 30 سنة 3,25، وعند الفئة من 30 إلى 39 سنة 3,22، وأخيرا الفئة الأكبر من 40 سنة 3,10. إلا أن ما يلاحظ أن الفئة الأولى كانت أشد موافقة على الفقرتين (31) الخاصة باستخدام البنوك للسيناريوهات، والفقرة (32) حول استخدام الطرق الكمية في التنبؤ.

من حيث معيار سنوات الخبرة، يمكننا أن نلاحظ وجود تقارب بين إجابات من لديهم خبرة تقل عن 10 سنوات ومن تنحصر خبرتهم بين 10 و 19 سنة وهي تفوق بشكل ملحوظ موافقة من لديهم خبرة تفوق 20 سنة على هذا المحور، حيث كانت المتوسطات الحسابية 3,22، 3,25، 2,64 على التوالي أي جاءت كلها في مستوى المحايدة. بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن نرى أن الفقرة الوحيدة التي كانت في مستوى الموافقة هي الفقرة (32) بالنسبة لإجابات المبحوثين ذوي الخبرة التي تتراوح بين 10 و 19 سنة والتي تخص لجوء البنك للطرف الكمية في التنبؤ.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

جدول (4-21): نتائج فقرات محور أدوات التفكير الإستراتيجي حسب خصائص عينة الدراسة

رقم الفقرة	حسب قطاع الملكية						حسب العمر (بالسنة)						حسب متغير الخبرة (بالسنة)					
	عام			خاص			أقل من 30			من 30 إلى 39			أكبر من 40			أقل من 10		
	المتوسط	المعيار	التحراف	المتوسط	المعيار	التحراف	المتوسط	المعيار	التحراف	المتوسط	المعيار	التحراف	المتوسط	المعيار	التحراف	المتوسط	المعيار	التحراف
28	3,13	0,803	3,31	0,732	3,07	0,657	3,36	0,827	3	0,800	3,15	0,804	3,11	0,320	3,17	0,845		
29	2,86	0,674	3,15	0,623	2,93	0,657	3,07	0,652	2,77	0,710	3,01	0,723	3	0,482	2,50	0,507		
30	3,12	0,828	3,56	0,753	3,39	0,731	3,28	0,927	3,15	0,675	3,34	0,820	3,34	0,759	2,78	0,866		
31	3,12	0,750	3,34	0,895	3,43	0,783	3,05	0,840	3,23	0,710	3,26	0,711	3,03	0,701	2,50	0,507		
32	3,36	0,825	3,50	0,713	3,46	0,785	3,39	0,767	3,38	0,852	3,37	0,674	3,77	0,837	2,28	0,815		
أدوات التفكير الإستراتيجي	3,12	0,517	3,37	0,467	3,25	0,457	3,22	0,563	3,10	0,456	3,22	0,508	3,25	0,447	2,64	0,456		

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

3- محور التفكير النظامي

جدول (4-22): نتائج فقرات محور التفكير النظامي

مستوى المعنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتنوع	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,00	109,75	0,739	3,33	3	4	68	68	22	0	33 - يعتبر الموظفون الظواهر عند تحليلها بأنها جزء من نظام أكبر.
0,00	93,34	0,809	3,06	3	6	40	74	42	0	34- يلخص الموظفون العلاقات بين الظواهر في شكل نماذج ومعادلات رياضية.
0,00	84,56	0,902	3,14	3	8	52	58	42	2	35- يعتمد الموظفون في تحليل العلاقات بين الظواهر على برمجيات وتكنولوجيا خاصة.
0,00	81,58	0,898	2,96	3	4	44	62	46	6	36- يلخص الموظفون مكونات الظواهر والعلاقات فيما بينها في شكل خرائط أو مخططات.
0,00	112,11	0,739	3,09	3	التفكير النظامي					
0,00	169,45	0,50	3,18	3	مجموع التفكير الإستراتيجي ككل					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (4-22) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى تبني البنوك محل الدراسة التفكير النظامي يقدر بـ (3,09) وانحراف معياري قدره (0,739) وهو يقع ضمن مجال الحياد حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين قدرت قيمة (t) المحسوبة بـ (112,11) عند درجة حرية (601) بمستوى معنوية قدره (0,00)، وهو ما يبين أن موظفي البنوك محل الدراسة يتبنون إلى حد ما التفكير النظامي، وهذا ما تترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا المحور، والتي جاءت متوسطاتها هي الأخرى ضمن مجال الحياد، وكذا وجود دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة بمستوى معنوية قدره (0,00)، فتراوحت معظم الإجابات عنها بين المحايد والموافق، ما عدا الفقرة (36) التي مثلت فيها الإجابات بعدم الموافقة (32,09%) والحياد نسبة (38,27%).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

بمعنى أن المبحوثين اتفقوا إلى حد ما على عبارات هذا المحور أي مدى تبني موظفي البنوك محل الدراسة للتفكير النظامي، غير أن درجة الإتفاق تختلف من عبارة لأخرى، فنجد إجاباتهم تقترب من الموافقة فيما يتعلق بأخذ الموظفين الظواهر على أنها جزء من نظام أكبر، بينما تتخفف درجة الموافقة إلى الحياد حول إعتقاد الموظفين في تحليل الظواهر على برمجيات وتكنولوجيا خاصة، وكذا إستعمالهم النماذج والمعادلات الرياضية، أما إجاباتهم عن تلخيص مكونات الظواهر في شكل خرائط أو مخططات فقد جانبت عدم الموافقة.

أما بالنسبة لمتغير التفكير الإستراتيجي ككل فتقدر قيمة المتوسط الحسابي ككل بـ (3,18) بانحراف معياري قدره (0,50)، وهو يقع ضمن مجال الحياد بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن موظفي البنوك محل الدراسة يستخدمون إلى حد ما بالتفكير الإستراتيجي، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (169,45) الدالة عند درجة حرية (601) بمستوى معنوية قدره (0,00).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

جدول (4-23): نتائج فقرات محور التفكير النظمي حسب خصائص عينة الدراسة

رقم الفقرة	حسب قطاع الملكية						حسب العمر (بالسنة)						حسب متغير الخبرة (بالسنة)					
	عام			خاص			أقل من 30		من 30 إلى 39		أكبر من 40		أقل من 10		من 11 إلى 20		أكثر من 20	
	الحسابي	المعيارى	الانحراف	الحسابي	المعيارى	الانحراف	الحسابي	المعيارى	الانحراف	الحسابي	المعيارى	الانحراف	الحسابي	المعيارى	الانحراف	الحسابي	المعيارى	الانحراف
28	3,33	0,770	3,34	0,695	3,46	0,785	3,28	0,711	3,23	0,710	3,40	0,760	3,29	0,663	2,56	0,504		
29	2,96	0,785	3,22	0,826	3,18	0,811	3,00	0,811	3,00	0,800	3,11	0,786	2,94	0,759	2,56	0,504		
30	3,00	0,885	3,34	0,895	3,21	0,825	3,15	0,887	2,92	1,093	3,22	0,833	3,06	0,832	2	0,756		
31	2,76	0,920	3,28	0,766	3,00	0,853	3,08	0,823	2,54	1,104	3,02	0,896	2,80	0,628	2	0,756		
التفكير النظمي	3,01	0,666	3,30	0,665	3,21	0,673	3,12	0,638	2,92	0,783	3,19	0,627	3,02	0,594	2,28	0,454		
التفكير الإستراتيجي ككل	3,09	0,460	3,33	0,440	3,23	0,492	3,18	0,431	3,03	0,497	3,24	0,481	3,02	0,299	3,21	0,465		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (4-23) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمتغير التفكير النظمي حسب خصائص عينة الدراسة يمكننا أن نلاحظ وجود فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالاتي:

كانت إستجابة المبحوثين على ما جاء في هذا المحور حسب قطاع الملكية في القطاع الخاص أكبر منها في القطاع العام ومع ذلك فإن كلتا الإستجابتين كانتا ضمن مجال الحياد بمتوسطات حسابية قدرها 3,01 عند المبحوثين من القطاع العام و 3,30 عند المبحوثين من القطاع الخاص.

يمكن أن نلاحظ أيضا أن إجابات المبحوثين على هذا المحور حسب معيار العمر كانت كلها داخل مجال الحياد بمتوسطات حسابية قدرها 3,21 بالنسبة للفئة الأقل من 30 سنة، 3,12 بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة و 2,92 بالنسبة للمبحوثين الأكبر من 39 سنة. وقد كانت الموافقة الوحيدة في هذا المحور من الشريحة الأقل من 30 سنة على الفقرة (33) أي أن الموظفين يعتبرون الظواهر جزءا من نظام أكبر.

كذلك من خلال مقارنة إجابات المبحوثين عن هذا المحور حسب متغير الخبرة، نجد أنها كلها كانت ضمن مستوى الحياد حيث كان المستوى الأعلى للمبحوثين الأقل من 30 سنة بمتوسط حسابي قدره 3,19 وإنحراف معياري قيمته 0,627، تلاها المبحوثون الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بمتوسط حسابي قيمته 3,02 وإنحراف معياري يساوي 0,594، ثم في الإخير الفئة العمرية الأكبر من 39 سنة بمتوسط حسابي قدره 2,28 وإنحراف معياري يساوي 0,454

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

ثالثا: تحليل بُد المزايا التنافسية

1- محور ميزة التكلفة الأقل (الكفاءة)

جدول (4-24): نتائج فقرات محور ميزة التكلفة الأقل (الكفاءة)

مستوى المعنوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنوال	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,00	97,31	0,945	3,57	4	20	84	26	32	0	37- منتجات البنك متميزة جدا مقارنة بمنافسيه من حيث التكلفة.
0,00	117,23	0,780	3,71	4	16	98	30	16	0	38- تتناسب الكلف المترتبة مع مواصفات الخدمات المقدمة.
0,00	76,80	1,126	3,33	4	24	58	36	36	8	39- يشجع البنك موظفيه على رفع كفاءاتهم الإبداعية.
0,00	79,62	0,994	3,14	3	8	62	42	44	6	40- يعين البنك موظفين ذوي كفاءة وخبرات سابقة في تخفيض تكاليف الخدمات.
0,00	97,78	0,906	3,54	4	12	94	30	22	4	41- يقدم البنك خدمات ذات تكاليف تتناسب مع الفئات المختلفة من العملاء.
0,00	88,31	0,927	3,29	3	8	72	40	38	2	42- يصعب على المنافسين تقديم خدمات بتكلفة أقل من تكلفة البنك.
0,00	91,04	0,973	3,53	4	22	72	42	22	4	43- التكنولوجيا المستخدمة تقلل تكاليف تقديم الخدمات بنسبة أكبر من المنافسين.
0,00	91,44	1,034	3,54	4	26	72	32	28	4	44- تقديم الحوافز المادية في البنك يدعم إستقطاب الموارد البشرية الكفؤة.
0,00	83,01	1,027	3,37	4	18	68	36	36	4	45- إتباع البنك معيار الكفاءة والخبرة السابقة في تعيين الموظفين يقلل من تكاليف التدريب فيما بعد.
0,00	153,87	0,621	3,47	4	ميزة التكلفة الأقل (الكفاءة)					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-24) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى إمتلاك البنوك محل الدراسة مقومات ميزة التكلفة الأقل يقدر بـ (3,47) بانحراف معياري قدره (0,621) وهو يندرج ضمن مجال الموافقة

حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (153,87) عند درجة حرية (601) بمستوى معنوية قدره (0,00)، وهو ما يؤكد أن البنوك تتحلى ببعض مقومات بناء ميزة التكلفة الأقل، لكن هذا لا ينفي وجود إختلافات في المقومات التي تحوزها:

المجموعة الأولى من المقومات، جاءت المتوسطات الحسابية في مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت، وقيمة (t) لتلك الفقرات دالة عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية قدره (0,00)، وهي تمثل الفقرات (37)، (38)، (41)، (43) و(44)، مما يؤكد أن البنوك محل الدراسة أن منتجات هذه البنوك متميزة من حيث التكاليف، حيث أن هذه الأخيرة تتناسب ومواصفات الخدمات المقدمة هذا من جهة، من جهة أخرى فإن تكاليف هذه الخدمات تتناسب مع مختلف فئات العملاء، ولهذا الغرض فإن هذه البنوك تستخدم تكنولوجيا وتدعم إستقطاب موارد بشرية كفؤة تساعد على خفض التكاليف.

المجموعة الثانية من المقومات، جاءت متوسطاتها الحسابية في مجال الحياد بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي، وقيمة (t) لتلك الفقرات دالة عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية قدره (0,00)، وهي تمثل الفقرات (39)، (40)، (42)، (45)، مما يعني أن البنوك محل الدراسة تحوز إلى حد ما بعض مقومات بناء ميزة التكلفة الأقل، فهي لا تشجع موظفيها كثيرا على رفع كفاءاتهم ولا تركز كثيرا على تعيين موظفين ذوي خبرة وكفاءة في مجال التكاليف، وهذا قد يكون السبب في عدم تراجع تكاليف التدريب، كما أنه من السهل على منافسيها تقديم خدمات بتكلفة أقل.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

جدول (4-25): نتائج فقرات محور ميزة التكلفة الأقل حسب خصائص عينة الدراسة

رقم الفقرة	حسب الجنس						حسب العمر (بالسنة)						حسب متغير الخبرة (بالسنة)					
	أنثى			ذكر			أقل من 30			من 30 إلى 39			أكبر من 40			أقل من 10		
	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف
37	0,823	3,76	0,994	3,46	0,897	3,68	1,006	3,48	0,852	3,62	3,63	0,878	3,09	1,004	4	0,00		
38	0,862	3,45	0,684	3,86	0,770	3,63	0,795	3,78	0,736	3,69	3,76	0,833	3,66	0,679	3,67	1,121		
39	1,044	3,41	1,171	3,29	1,061	3,54	1,118	3,38	1,142	2,77	3,42	1,108	3,11	1,043	3,50	1,183		
40	1,008	2,97	0,978	3,23	0,923	3,14	1,067	3,23	0,881	2,85	3,22	0,958	2,71	0,854	3	1,549		
41	0,859	3,41	0,928	3,62	0,830	3,54	0,891	3,63	1,087	3,31	3,58	0,897	3,26	1,138	3,06	1,194		
42	0,823	3,24	0,975	3,31	0,936	3,32	0,926	3,28	0,908	3,23	3,41	0,930	2,77	1,182	3,50	0,507		
43	0,903	3,48	1,013	3,56	0,953	3,46	1,077	3,58	0,647	3,54	3,60	1,055	2,97	0,816	3,44	0,504		
44	1,012	3,55	1,051	3,54	1,017	3,64	1,055	3,50	1,029	3,46	3,71	0,996	3,60	0,875	4	0,756		
45	0,822	3,48	1,124	3,31	1,046	3,18	1,054	3,45	0,859	3,54	3,45	1,076	3,91	0,944	3,11	1,008		
ميزة التكلفة الأقل (الكفاءة)	0,467	3,42	0,625	3,46	0,482	3,45	0,637	3,47	0,399	3,13	3,53	0,581	3,23	0,594	3,48	0,596		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (4-25) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمتغير ميزة التكلفة الأقل حسب خصائص عينة الدراسة يمكننا أن نلاحظ وجود فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالآتي:

كانت إستجابة المبحوثين على ما جاء في هذا المحور حسب جنسهم متقاربة جدا حيث كانت إجابات الذكور بمتوسط حسابي قدره 3,46 وإنحراف معياري قدره 0,625، أما المتوسط الحسابي لإجابات الإناث فقد كان 3,42 وإنحرافها المعياري كان 0,467. وما يلاحظ أن الموافقة في إجابات الإناث كانت المتوسطات الحسابية أعلى منها في إجابات الذكور في الفقرات (37)، وخصوصا الفقرتين (39) و(45) حيث كانت الإجابات بالموافقة عليها بينما كانت إجابات الذكور محايدة عليها.

أما من حيث إستجابة المبحوثين على ما جاء في هذا المحور حسب أعمارهم، فقد كانت إجابات الفئتين أقل من 30 سنة وما بين 30 و 39 سنة متقاربة وبالموافقة، بمتوسطات حسابية تساوي 3,45 و 3,47 على التوالي، بينما كانت إجابات المبحوثين الأكبر من 39 سنة بالحياد بمتوسط حسابي يساوي 3,13. وما يلاحظ أن إجابات المبحوثين الأقل من 30 سنة عن الفقرة (45) حول إتباع البنك معيار الكفاءة والخبرة السابقة في تعيين الموظفين يقلل من تكاليف التدريب فيما بعد كانت أقل من إجابات الفئتين الأخرتين حيث كان متوسطها الحسابي 3,18 مقابل 3,45 عند المبحوثين ما بين 30 و 39 سنة و 3,54 عند المبحوثين الأكبر من 39 سنة.

فيما يخص إجابات المبحوثين عن هذا المحور حسب متغير الخبرة، فقد كانت إجابات من تتراوح خبرتهم من 11 إلى 20 سنة محايدة بمتوسط حسابي يساوي 3,23 وإنحراف معياري قدره 0,594، بينما جاءت إجابات الفئتين الأخرتين بموافقة ضعيفة حيث بلغت متوسطاتها الحسابية بقيمة 3,48 بالنسبة للفئة التي تقل خبرتها عن 10 سنوات، و 3,48 بالنسبة للمبحوثين الذين تفوق خبرتهم 20 سنة. غير أن ما يلفت الإنتباه أن إجابات المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 20 سنة عن الفقرة (45) حول إتباع البنك معيار الكفاءة والخبرة السابقة في تعيين الموظفين يقلل من تكاليف التدريب بموافقة أكبر من الفئتين الأخرتين

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

2- محور ميزة التميز

جدول (4-26): نتائج فقرات محور ميزة التميز

مستوى المغفوية Sig	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوال	الأهمية النسبية					الفقرات
					موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	موافق بشدة	
0,00	105,57	0,834	3,56	4	14	84	42	22	0	46- منتجات البنك متميزة جدا مقارنة بمنافسيه من حيث الجودة.
0,00	92,17	0,883	3,28	3	14	46	72	26	2	47- يتبنى البنك معايير الجودة الشاملة "ISO".
0,00	124,95	0,788	3,98	4	38	92	22	10	0	48- يحرص البنك على وضع دفتر شكاوى للعملاء.
0,00	103,34	0,892	3,65	4	20	72	50	18	2	49- يقوم البنك بالإبتكار والتطوير السريع لمنتجاته.
0,00	84,59	0,959	3,22	3	10	62	48	38	4	50- شكاوى الزبائن حول الخدمات المقدمة من قبل البنك قليلة.
0,00	92,11	0,915	3,36	4	12	70	42	36	0	51- تتميز خدمات البنك بالجودة العالية.
0,00	116,01	0,846	3,74	4	20	100	24	16	2	52- تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة الخدمات المقدمة.
0,00	84,10	0,929	3,14	3	6	60	50	42	4	53- يحصل المستهلكون على الخدمات كما يرغبونها أن تكون بسهولة.
0,00	92,43	0,922	3,28	3	8	42	42	38	2	54- يستجيب البنك بسرعة لطلبات الزبائن.
0,00	91,14	0,899	3,25	3	8	62	58	30	4	55- يتبنى البنك مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه.
0,00	90,83	0,952	3,37	4	14	70	42	34	2	56- يشجع البنك العاملين فيه على المبادرات التي تميز خدماته عن البنوك الأخرى.
0,00	91,85	0,919	3,22	3	10	54	66	26	6	57- يتعاون البنك مع بنوك عالمية لتحسين قدرته على تحقيق الجودة والتميز.
0,00	90,47	0,987	3,28	3	12	66	46	32	6	58- يحرص البنك على إستقطاب موظفين مميزين ومبدعين ذوي كفاءات وخبرات.
0,00	103,06	0,892	3,33	4	6	76	52	22	6	59- لدى البنك توجه واضح للحصول على جوائز الجودة والتميز.
0,00	152,95	0,706	3,45	3	ميزة التميز					
0,00	164,72	0,613	3,45	4	مجموع المزايا التنافسية ككل					

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية

نلاحظ من الجدول (4-26) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى حيابة البنوك محل الدراسة لمقومات ميزة التميز يساوي (3,45) بانحراف معياري قدره (0,706) وهو يقع ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (152,95) عند درجة حرية (601) بمستوى معنوية (0,00)، وهو ما يؤكد أن هذه البنوك تحوز بعضا من مقومات بناء ميزة التميز، وما يمكن ملاحظته أن هناك تباينا في مقومات ميزة التميز التي تحوزها البنوك محل الدراسة:

المجموعة الأولى من المقومات: جاءت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات في مجال الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي، وقيمة (t) لتلك الفقرات دالة عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية قدره (0,00)، وهي تمثل الفقرات (46)، (48)، (49) و (52)، وهذا يؤكد أن البنوك محل الدراسة ترى بأن منتجاتها متميزة مقارنة بمنتجات المنافسين، وهي تخصص دفتر شكاوى للعملاء، كما تقوم بالتطوير والإبتكار السريع لمنتجاتها مرتكزة في ذلك على التكنولوجيا.

المجموعة الثانية من المقومات، جاءت متوسطاتها الحسابية في مجال الحياد بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي، وقيمة (t) لتلك الفقرات دالة عند درجة حرية (601) وبمستوى معنوية قدره (0,00)، وهي تمثل الفقرات (47)، (50)، (51)، (53)، (54)، (55)، (56)، (57)، (58) و (59) مما يعني أن البنوك محل الدراسة تحوز إلى حد ما بعض مقومات بناء ميزة التميز، فهي تتبني إلى حد ما معايير الجودة الشاملة، ولديها توجه واضح للحصول على جوائز الجودة والتميز، لكنها لا تتبناها بشكل صارم في جميع أقسامها، ومع أن خدمات تلك البنوك متميزة مقارنة بمنافسيها إلا أنها ليست ذات جودة عالية، كما أن العملاء يحصلون نوعا ما على الخدمات كما يرغبونها أن تكون، بالإضافة إلى أن البنوك محل الدراسة تستجيب بسرعة معقولة لطلبات العملاء، من جهة أخرى فإن هذه البنوك تشجع إلى حد ما موظفيها على المبادرات التي تميز خدماتها عن خدمات المنافسين، إلا أنها لا تهتم كثيرا بإستقطاب موظفين مميزين ومبدعين ذوي كفاءات وخبرات، كما لا تقوم بالتعاون مع بنوك عالمية لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة والتميز.

أما بالنسبة لمتغير المزايا التنافسية ككل فتقدر قيمة المتوسط الحسابي ككل ب (3,45) بانحراف معياري قدره (0,613) وهو يقع ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

البنوك تمتلك نوعا ما مقومات المزايا التنافسية، وقد أكدت ذلك قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (164,72) الدالة عند درجة الحرية (601) بمستوى معنوية يساوي (0,00).

من خلال الجدول (4-27) الخاص بتحليل النتائج الإحصائية لمتغير ميزة التميز حسب خصائص عينة الدراسة يمكننا أن نلاحظ وجود فروقات في إجابات المبحوثين أساسها تلك الخصائص كالآتي:

كانت إستجابة المبحوثين على ما جاء في هذا المحور حسب جنسهم متساوية حيث جاءت بمتوسطات حسابية تساوي 3,40، أي بموافقة ضعيفة. ما يلاحظ أن إجابات الإناث عن السؤالين (56) يشجع البنك العاملين فيه على المبادرات التي تميز خدماته عن البنوك الأخرى، و (59) لدى البنك توجه واضح للحصول على جوائز الجودة والتميز كانت بمتوسطات حسابية تساوي 3,48 و 3,54 على التوالي أي بالموافقة في حين كانت إجابات الذكور عنها بالحياد.

فيما يخص إجابات المبحوثين على ما جاء في هذا المحور حسب أعمارهم فإننا نلاحظ أن مستوى الموافقة تدرج من الفئة الأقل من 30 سنة بمتوسط حسابي قدره 3,51، ثم الفئة من 30 إلى 39 سنة بمتوسط حسابي مقداره 3,41 وأخيرا المبحوثون الأكبر من 39 سنة بمتوسط حسابي يساوي 3,22.

أما حسب متغير سنوات الخبرة، فقد كانت إجابات المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات بالموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3,45 وإنحراف معياري قدره 0,603، بينما كانت إجابات الفئة ذات الخبرة من 10 سنوات إلى 19 سنة والأكبر من 19 سنة بالحياد بمتوسطات حسابية تساوي 3,11 و 3,17 على التوالي. وقد كانت نتائج الإجابة عن متغير الميزة التنافسية حيث جاءت إجابات الفئة التي تقل خبرتها عن 10 سنوات بالموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3,49، أما الفئتان من 10 إلى 19 سنة والأكبر من 19 سنة فقد جاءتا بالحياد بمتوسطات حسابية تساوي 3,27 و 3,32 على التوالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعريريج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

جدول (4-27): نتائج فقرات محور ميزة التميز حسب خصائص عينة الدراسة

رقم الفقرة	حسب الجنس						حسب العمر (بالسنة)						حسب متغير الخبرة (بالسنة)					
	أنثى			ذكر			أقل من 30		من 30 إلى 39		أكبر من 40		أقل من 10		من 11 إلى 20		20 فما فوق	
	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	الحسابي	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
46	3,62	0,840	3,45	0,820	3,68	0,897	3,50	0,746	3,46	0,948	3,51	8,44	3,60	0,999	4	0,000		
47	3,33	0,917	3,17	0,798	3,22	0,908	3,43	0,897	2,92	0,628	3,26	1,025	3,14	0,597	3,28	0,454		
48	4,04	0,736	3,86	0,868	3,89	0,867	4,03	0,729	4	0,800	4,19	0,734	4	0,933	4	0,000		
49	3,56	0,890	3,55	0,902	3,71	0,889	3,55	0,926	3,23	0,710	3,76	0,839	3,11	0,925	3,78	0,422		
50	3,25	0,943	3,17	0,994	3,36	0,980	3,15	0,915	3,15	1,047	3,16	0,970	3,14	0,997	3,44	0,909		
51	3,37	0,985	3,34	0,762	3,50	0,915	3,36	0,886	3,08	0,935	3,32	0,879	3,43	1,234	2,94	0,715		
52	3,63	0,966	3,93	0,525	3,89	0,824	3,70	0,906	3,54	0,647	3,94	0,685	3,09	1,004	3,50	0,507		
53	3,13	0,966	3,14	0,868	3,14	1,103	3,18	0,839	3	0,800	2,97	0,989	3,20	0,672	3,44	0,909		
54	3,29	0,972	3,28	0,833	3,43	0,912	3,30	0,933	2,92	0,845	3,29	0,930	3,29	0,950	3	1,014		
55	3,27	0,839	3,21	1,005	3,46	0,873	3,33	0,854	2,54	0,761	3,41	1,026	3,09	0,608	2,44	0,843		
56	3,31	1,015	3,48	0,822	3,57	0,735	3,38	0,998	2,92	1,093	3,58	0,938	2,91	1,087	2,44	0,843		
57	3,27	0,906	3,14	0,945	3,36	0,903	3,20	0,960	3	0,800	3,21	0,889	3,49	0,503	2,56	0,504		
58	3,25	1,022	3,34	0,928	3,39	0,947	3,30	1,060	3	0,800	3,30	0,921	3,80	0,754	2,56	0,909		
59	3,25	0,943	3,48	0,778	3,54	0,830	3,30	0,933	3	0,800	3,44	0,804	3,06	0,832	3	0,756		
ميزة التميز	3,40	0,614	3,40	0,500	3,51	0,579	3,41	0,596	3,13	0,399	3,45	0,603	3,31	0,476	3,17	0,231		
الميزة التنافسية	3,43	0,591	3,41	0,424	3,48	0,498	3,44	0,582	3,22	0,432	3,49	0,552	3,27	0,498	3,32	0,368		

المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة عن الأسئلة المفتوحة

أولاً: تحليل الإجابات عن السؤال "ما هي المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بنكم؟"

يتضح لنا من خلال تحليل الإستبانة أن هناك نوعان من المعوقات التي تواجه التخطيط فمنها المعوقات الخارجية ومنها المعوقات الداخلية؛

تمحورت أهم معوقات التخطيط الخارجية في إجابات المبحوثين بشكل رئيسي حول التغيرات في بيئة الأعمال وصعوبة التنبؤ بمستقبل السوق النقدية الجزائرية، بالإضافة إلى غموض السياسات الاقتصادية والمعوقات القانونية وتحديد طريقة العمل التي يفرضها عليها البنك المركزي.

يمكن لهذه المعوقات أن تؤثر بشكل سلبي على كل متغير من متغيرات الدراسة، فقد تُرى أن التغيرات في بيئة الأعمال على أنها أمر طبيعي وأكد، إلا أنه عندما يصبح التنبؤ بهذه التغيرات مستحيلاً في ظل غموض السياسات الاقتصادية للدولة فإن ذلك سيؤثر حتماً بالسلب في نتائج التحليل البيئي وما ينجر عنه من قرارات تخص مستويات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها ناهيك عن السياسات والإجراءات والتكتيكات وبالتالي على عملية التخطيط الإستراتيجي، هنا قد يرى موظفو البنك أنفسهم مجبرين على اللجوء إلى التفكير الإستراتيجي، إلا أن البيئة القانونية قد تفرض حاجزاً إضافياً في وجهه، حيث أنه يعتمد كثيراً على التخمين والحدس والإدراك والتخيل والسيناريوهات، أي يعطي مجالاً للموظف لإستعمال قدراته العقلية، تأتي إجراءات وطرق العمل لتكون حاجزاً آخر في وجه البنك، وبالتالي فإن التأثير على كل من التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي سيكون له حتماً أثر سلبي في الميزة التنافسية للبنك.

تراوحت آراء المبحوثين حول المعوقات الداخلية التي تواجه التخطيط الإستراتيجي، فمنهم من أرجعها إلى نقائص في القيادة، كالبيروقراطية والمركزية وعدم إشراك الموظفين في عملية التخطيط وضعف التواصل معهم، وعدم تخصيص وقت كافٍ للتخطيط، بالإضافة إلى غياب المرونة في إتخاذ القرارات، ومنهم من يرى أن المشكلة تكمن في عملية التخطيط في حد ذاتها كعدم وضوح مسؤوليات التخطيط، غموض الرؤية والخطة والإعتماد على خطة واحدة فقط بدل وضع خطط بديلة، وغموض الأهداف وأحياناً وضعها دون مراعاة الموارد المتاحة، نقص البيانات والذي يؤدي إلى القيام بتحليل سطحي للبيئة أو المبالغة في التوقعات، بالإضافة إلى ذلك يرى البعض أن هناك غياباً للتحفيز والتشجيع وضعفاً في الرقابة والمتابعة، وهناك من يرى أنها تكمن في الجو العام والثقافة اللذان يسودان البنك

كدوران العمالة، غياب دورات تدريبية حول التخطيط، والإتكالية في البنوك العمومية مما أدى إلى عشوائية التسيير. هذه النتائج تؤكد ما جاء من قبل في التحليل الخاص بالإجابات عن كل محور، حيث أن هذه المعوقات تخص بشكل كبير المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي والتي جاءت الإجابات عنها أقرب إلى الحياد. ومع هذا فإن الفروقات كانت تظهر دائما بين إجابات المبحوثين الذين ينتمون للقطاع العام وبين المبحوثين المنتمين للقطاع الخاص.

شكل (4-1): المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في البنوك العاملة في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات المبحوثين

ثانيا: تحليل الإجابات عن السؤال "ما هي نقاط قوة بنكم؟"

يتضح لنا من خلال تحليل الإستبانة فيما يخص نقاط قوة البنك أن الإجابات تركزت كلها حول جودة الخدمة، فتمثل أهم عنصر فيها حسب المبحوثين في التكنولوجيا ونظام المعلومات وقد لوحظت هذه الإجابات بشكل كبير في البنوك الخاصة في حين كانت نقطة ضعف عند البنوك العامة، كذلك ركز المبحوثون على سرعة تقديم الخدمة كنقطة قوة، تليها جودة تقديم الخدمة، التخصص (بالنسبة لبنوك القطاع العام) وتنوع الخدمات المقدمة (في البنوك الخاصة) وانتشارها العالمي، المعاملة الحسنة للعميل وبالتالي السمعة الطيبة وثقة العملاء، بالإضافة إلى إعطاء الفرصة للشباب والخريجين الجدد، ومن بين نقاط القوة التي سجلت أيضا هي المرونة وسرعة الإستجابة لشكاوى العملاء، كفاءة الموظفين وخبرتهم وروح التعاون فيما بينهم.

ثالثا: تحليل الإجابات عن السؤال "ما هي نقاط ضعف بنكم؟"

كان إقبال موظفي بنوك القطاع العام على الإجابة عن هذا السؤال أكبر من إقبال موظفي البنوك الخاصة، حيث كانت نقطتي الضعف الخاصتان بنوك القطاع الخاص وحدها هي توزعها الضعيف على مستوى كل ولايات الوطن بالإضافة إلى إرتفاع تكلفة الخدمة، أما نقاط الضعف التي اشتركت فيها مع البنوك العامة فهي المركزية والتقييد في إتخاذ القرار، تسلط المسؤولين. في حين إنفردت بنوك القطاع العام بمجموعة من نقاط الضعف هي تدني الأجور والحوافز، البيروقراطية، التعيين والترقية بالمحاباة، وعدم دعم الكفاءات، نقص عدد الموظفين مما أدى إلى تداخل مهامهم، كم جهة أخرى فإن هناك من البنوك العامة التي لا تهتم كثيرا بإستخدام التكنولوجيا الحديثة كما أنها لا تهتم بالتنوع وتقدم خدمات تقليدية بالإضافة إلى أن إستراتيجيتها قديمة ولا تتماشى مع طموحات العملاء وهيكلها التنظيمي غير مرن وربما ما زاد من خطورة الموقف هو المنافسة التي فرضتها عليها البنوك الخاصة.

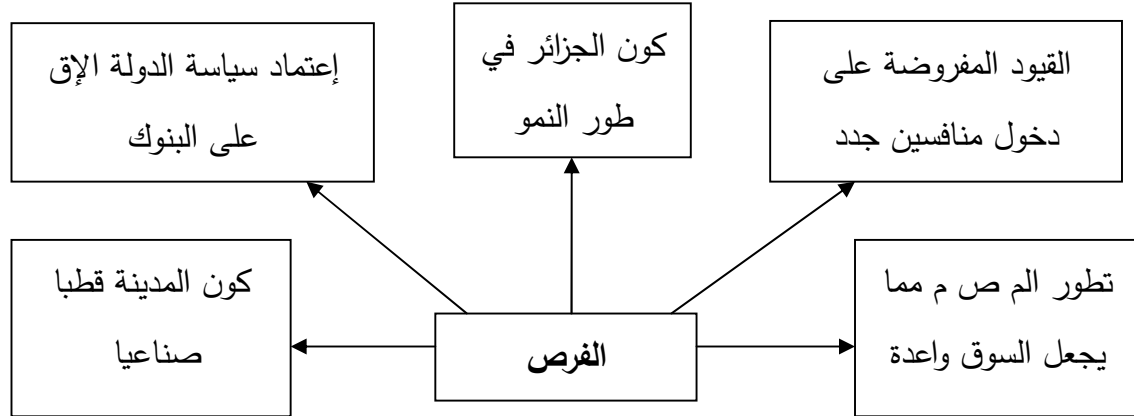
رابعاً: تحليل الإجابات عن السؤال "ما هي الفرص التي يصادفها بنكم؟"

تركزت إجابات الموظفين المبحوثين عن هذا السؤال في خمس نقاط رئيسية تمثل أهم الفرص التي تصادفها البنوك في بيئة الأعمال الجزائرية وهي: كون الجزائر بلداً سائراً في طور النمو وإعتمادها على البنوك كعنصر محوري في التنمية الاقتصادية، ولحماية هذا القطاع والإقتصاد بشكل عام كان من المنطقي أن تجعل الدولة من دخول المنافسين الجدد أمراً صعباً، وهذا يمثل فرصة كبيرة أمام البنوك الناشطة في الجزائر فبنوك القطاع العام قد تحسن جودة خدماتها وتنوعها، أما البنوك الخاصة فبإمكانها إستغلال الفرصة في التغلغل في السوق الجزائرية وخلق ميزة أو مزايا تنافسية تستطيع من خلالها الحصول على شريحة سوقية مناسبة. من جهة أخرى فإن سير الجزائر في طريق النمو سينتج عنه حتماً نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يجعل السوق الجزائرية سوقاً واعدة بهذا الشكل عام وكون المدينة محل الدراسة أصبحت قطباً صناعياً فقد كان حظ البنوك الناشطة فيها أوفر من هذا النمو.

خامساً: تحليل الإجابات عن السؤال "ما هي التهديدات التي تواجه بنكم؟"

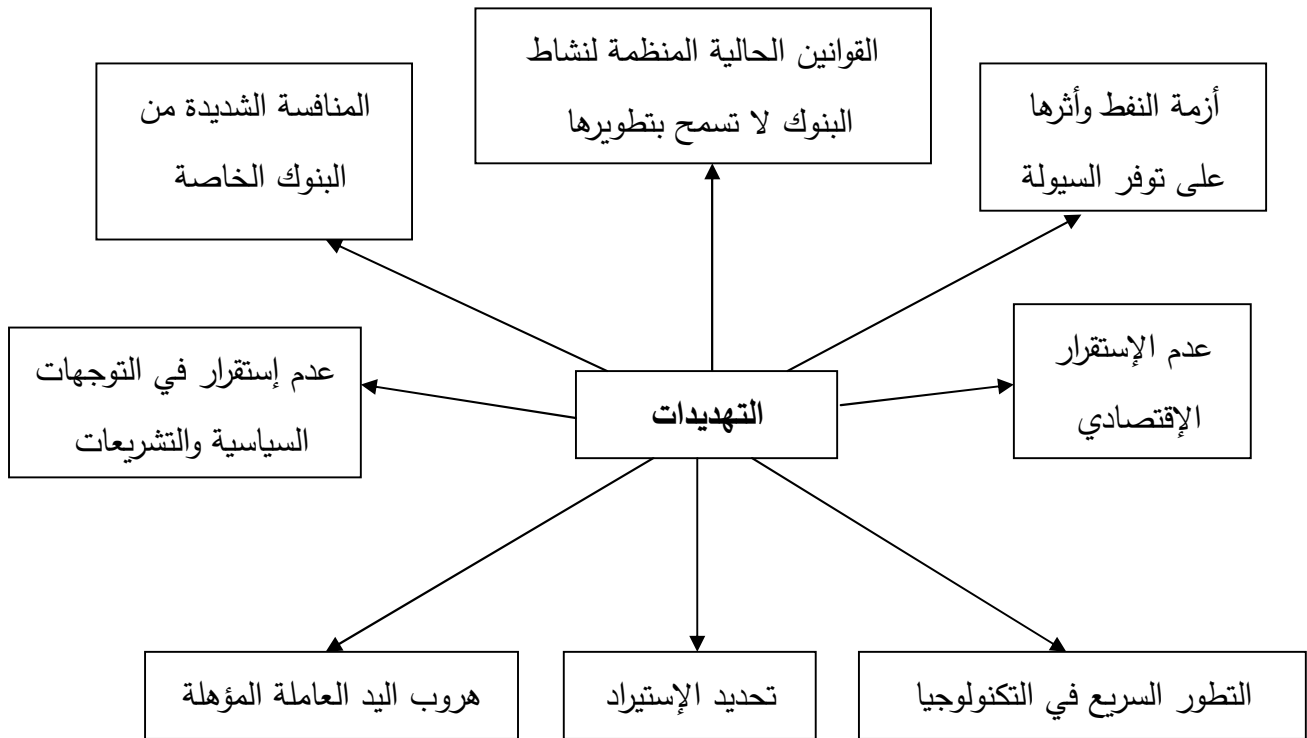
من أكثر الإجابات التي تكررت عن هذا السؤال هي المنافسة الشديدة التي تفرضها البنوك الخاصة، أما باقي الإجابات فكانت عدم الإستقرار في التوجهات السياسية والتشريعية كتحديد الإستيراد مثلاً والذي أثر على حجم نشاطها، وبالتالي فقد أصبحت البنوك ترى أن بعض القوانين من شأنها أن تعيق تطور هذه البنوك، من جهة أخرى فقد رأى الموظفون المبحوثون أن هناك الوضع الإقتصادي يشكل تهديداً لها سواء من حيث هشاشة الإقتصاد الوطني أو الأزمات الاقتصادية العالمية كأزمة النفط التي أثرت على الإقتصاد العالمي ككل. رأى المبحوثون أيضاً أن التطور السريع في التكنولوجيا وهروب الموظفين الكفؤين يشكلان أيضاً تهديداً في وجه البنوك العاملة في السوق الجزائرية. والشكلان المواليان يلخصان الإجابات التي جاءت عن هذين السؤالين:

شكل (4-2): الفرص التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في البنوك العاملة في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المبحوثين

شكل (4-3): التهديدات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في البنوك العاملة في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المبحوثين

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب إختبار الفرضيات الفرعية التي وضعها في بداية الدراسة والفرضية الرئيسية حول وجود أثر لتكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في بناء مزاي تنافسية مستدامة في البنوك، ولهذا الغرض سידرس الإنحدار بين متغيرات الدراسة:

أولاً: الفرضية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك، لهذا الغرض يتوجب علينا وضع فرضيتين:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك.

من خلال دراسة علاقة الإنحدار بين المتغيرين توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

جدول (4-28): إختبار الإنحدار بين متغيري التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B_1	B_0	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
التخطيط الإستراتيجي	ميزة التكلفة الأقل	0,184	1,720	0,214	163,623	0,000
	ميزة التميز	0,206	1,561	0,273	225,183	0,000
	الميزة التنافسية	0,194	1,645	0,280	233,454	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

أ: فيما يخص أثر التخطيط الإستراتيجي في ميزة التكلفة الأقل

- $R^2=0.214$ وبالتالي فإن النموذج المقدر يعبر بنسبة 21,4 % عن العلاقة بين متغير التخطيط الإستراتيجي وميزة التكلفة الأقل، أو بمعنى آخر فإن 21,4% من التغيرات الحادثة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزاي تنافسية

- في ميزة التكلفة الأقل سببها التخطيط الإستراتيجي. وتؤكد إحصائية فيشر المعنوية للقيمة المحصل عليها بإحتمالية خطأ في التقدير أقل من 5 %.
- بالنسبة لمقدرة X (متغير التخطيط الإستراتيجي) فإنها تشير إلى أن أي تغير في متغير التخطيط الإستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في ميزة التكلفة الأقل طرديا ب $1,72 e^{0,184}$ ، وتدل إحصائية Student والمقدرة ب 163,623 على المعنوية الإحصائية لهذه المقدرة.

- يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في ميزة التكلفة الأقل وفق دالة أسية كما توضحه المعادلة الآتية:

$$Y = 1,72 e^{0,184x}$$

$$R^2 = 0,214 \quad F = 163,623$$

ب: فيما يخص أثر التخطيط الإستراتيجي في ميزة التميز

- $R^2 = 0.273$ وبالتالي فإن النموذج المقدر يعبر بنسبة 27,3 % عن العلاقة بين متغير التخطيط الإستراتيجي وميزة التميز، أي أن 27,3 % من التغيرات الحادثة في ميزة التميز سببها التخطيط الإستراتيجي. وتؤكد إحصائية فيشر المعنوية للقيمة المحصل عليها بإحتمالية خطأ في التقدير أقل من 5 %.
- بالنسبة لمقدرة X فإنها تشير إلى أن أي تغير في متغير التخطيط الإستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في ميزة التميز طرديا ب $1,561 e^{0,206}$ ، وتدل إحصائية Student والمقدرة ب 225,183 على المعنوية الإحصائية لهذه المقدرة.

- يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في ميزة التميز للبنوك وفق دالة أسية كما توضحه المعادلة الآتية:

$$Y = 1,561 e^{0,206}$$

$$R^2 = 0.273 \quad F = 225,183$$

ج: فيما يخص أثر التخطيط الإستراتيجي في الميزة التنافسية

- $R^2 = 0.280$ وبالتالي فإن النموذج المقدر يعبر بنسبة 28 % عن العلاقة بين متغير التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، أي أن 28 % من التغيرات الحادثة في الميزة التنافسية سببها

التخطيط الإستراتيجي. وإحصائية فيشر تؤكد المعنوية للقيمة المحصل عليها بإحتمالية خطأ في التقدير أقل من 5 %.

- بالنسبة لمقدرة X فإنها تشير إلى أن أي تغير في متغير التخطيط الإستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية طرديا بـ $e^{0,194}$ 1,645، وتدل إحصائية Student والمقدرة بـ 233,454 على المعنوية الإحصائية لهذه المقدرة.

- يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في الميزة التنافسية للبنوك وفق دالة أسية كما توضحه المعادلة الآتية:

$$Y = 1,645 e^{0,194x}$$

$$R^2 = 0,280 \quad F = 233,454$$

إنطلاقاً من نتائج تحليل الانحدار غير الخطي بين المتغير المستقل "التخطيط الإستراتيجي" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أن للتخطيط الإستراتيجي أثراً ذو دلالة إحصائية في المزايا التنافسية للبنوك.

ثانياً: الفرضية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك، لهذا الغرض يتوجب علينا وضع فرضيتين:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك.

جدول (4-29): اختبار الانحدار بين متغيري التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B_0	B_1	B_2	B_3	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
التفكير الإستراتيجي	ميزة التكلفة الأقل	0,907	0,885	0	0,007-	0,322	141,937	0,000
	ميزة التميز	1,034	0,793	0	0,003-	0,336	151,390	0,000
	الميزة التنافسية	0,970	0,839	0	0,005-	0,379	182,598	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال دراسة علاقة الإنحدار بين المتغيرين توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

أ: فيما يخص أثر التفكير الإستراتيجي في الميزة التكلفة الأقل

- $R^2=0.322$ وبالتالي فإن النموذج المقدر يعبر بنسبة 32,2 % عن العلاقة بين متغير التفكير الإستراتيجي وميزة التكلفة الأقل، أي أن 32,2% من التغيرات الحادثة في ميزة التكلفة الأقل يعود سببها للتفكير الإستراتيجي. وإحصائية فيشر تؤكد المعنوية للقيمة المحصل عليها بإحتمالية خطأ في التقدير أقل 5 %.

- بالنسبة لمقدرة X فإنها تشير إلى أن أي تغير في متغير التفكير الإستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في ميزة التكلفة الأقل طرديا كما توضحه المعادلة أدناه، وتدل إحصائية Student والمقدرة بـ 141,937 على المعنوية الإحصائية لهذه المقدرة.

- يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في ميزة التكلفة الأقل البنوك وفق دالة تكعيبية كما توضحه المعادلة الآتية:

$$Y = 0,907 + 0,885 x - 0,007 x^3$$

$$R^2=0,322 \quad F= 141,937$$

ب: فيما يخص أثر التفكير الإستراتيجي في ميزة التميز

- $R^2=0.336$ وبالتالي فإن النموذج المقدر يعبر بنسبة 33,6 % عن العلاقة بين متغير التفكير الإستراتيجي وميزة التميز، أي أن 33,6% من التغيرات الحادثة في ميزة التميز يعود سببها للتفكير الإستراتيجي. وإحصائية فيشر تؤكد المعنوية للقيمة المحصل عليها بإحتمالية خطأ في التقدير أقل من 5 %.

- بالنسبة لمقدرة X فإنها تشير إلى أن أي تغير في متغير التفكير الإستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في ميزة التميز طرديا كما توضحه المعادلة أدناه، وتدل إحصائية Student والمقدرة بـ 151,390 على المعنوية الإحصائية لهذه المقدرة.

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في ميزة التميز البنوك

$$Y = 1,034 + 0,793 x - 0,003 x^3$$

$$R^2=0,336 \quad F= 151,390$$

وفق دالة تكعيبية كما توضحه المعادلة الآتية:

ج: فيما يخص أثر التفكير الإستراتيجي في الميزة التنافسية

- $R^2=0.379$ وبالتالي فإن النموذج المقدر يعبر بنسبة 37,9 % عن العلاقة بين متغير التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية، أي أن 37,9% من التغيرات الحادثة في الميزة التنافسية سببها التفكير الإستراتيجي. وإحصائية فيشر تؤكد المعنوية للقيمة المحصل عليها بإحتمالية خطأ في التقدير أقل من 5 %.

- بالنسبة لمقدرة X فإنها تشير إلى أن أي تغير في متغير التفكير الإستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية طرديا وفق المعادلة أدناه، وتدل إحصائية Student والمقدرة بـ 12,598 على المعنوية الإحصائية لهذه المقدرة.

- يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في الميزة

$$Y = 0,970 + 0,839 x - 0,005 x^3$$

التنافسية للبنوك وفق دالة تكعيبية كما توضحه المعادلة

$$R^2=0,379 \quad F= 12,598$$

إنطلاقاً من نتائج تحليل الانحدار غير الخطي بين المتغير المستقل "التفكير الإستراتيجي" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أن للتفكير الإستراتيجي أثراً ذو دلالة إحصائية في المزايا التنافسية للبنوك.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: وجود تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في البنوك، لهذا الغرض يتوجب علينا وضع فرضيتين:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في البنوك.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في البنوك.

جدول (4-30): إختبار الارتباط بين متغيري التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	درجة الثقة
التخطيط الإستراتيجي	التفكير الإستراتيجي	0,411	0,000	0,001

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرين توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

يمكننا أن نلاحظ بوضوح من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وثيقة (عند درجة ثقة 0,01) بين متغير "التخطيط الإستراتيجي" ومتغير "التفكير الإستراتيجي" بمعامل ارتباط يساوي 0,411، مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 أي وجود تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي.

رابعاً: الفرضية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك، لهذا الغرض يتوجب علينا وضع فرضيتين:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك.

جدول (4-31): إختبار الإنحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي	ميزة التكلفة الأقل (y_1)	0,619	0,383	185,811	0,000
	ميزة التميز (y_2)	0,657	0,431	226,910	0,000
	الميزة التنافسية (Y)	0,684	0,468	263,448	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال دراسة علاقة الإنحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين المستقلين ومحور ميزة التكلفة الأقل، كما أنهما يفسران ما قيمته 38,3% من التغيرات الحاصلة في ميزة التكلفة الأقل. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 185,811 عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهذا يدل على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، أي وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية في البنوك، والجدول الموالي يوضح هذا الأثر بشكل أدق:

1- إختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة وميزة التكلفة الأقل:

جدول (4-32): إختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة وميزة التكلفة الأقل

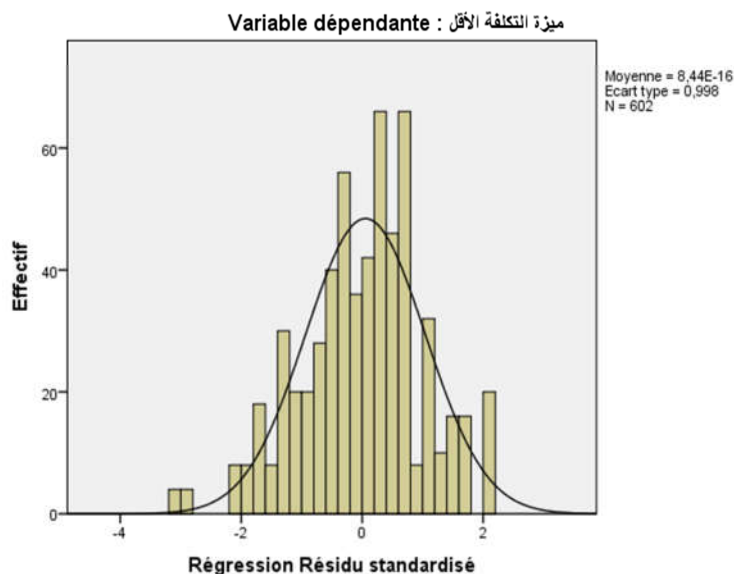
Mahal Distance	مستوى المعنوية sig	t	A	الثابت	
22.587	0,026	2,236	0,389	التخطيط الإستراتيجي (x ₁)	التفكير الإستراتيجي (x ₂)
	0,000	7,761	0,359		
	0,000	12,893	0.548		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (4-21) يمكننا إستخراج معادلة الانحدار كآآتي:

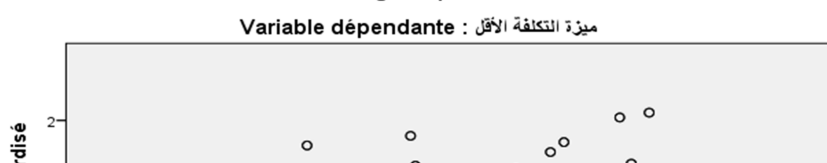
$$\text{Predicted } y_1 (\text{ميزة التكلفة الأقل}) = 0,389 + 0.359 x_1 - 0.548 x_2$$

شكل (4-4): توزيع الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التكلفة الأقل



ة الأقل

شكل (4-4) المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS



يتضح من الشكلين (4-4) و (5-4) أن الإنحدار بين المتغيرات المستقلة وميزة التكلفة الأقل يتبع التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط صحة إختبار الإنحدار الخطي المتعدد.

2- إختبار الإنحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة وميزة التميز:

جدول (4-33): إختبار الإنحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة وميزة التميز

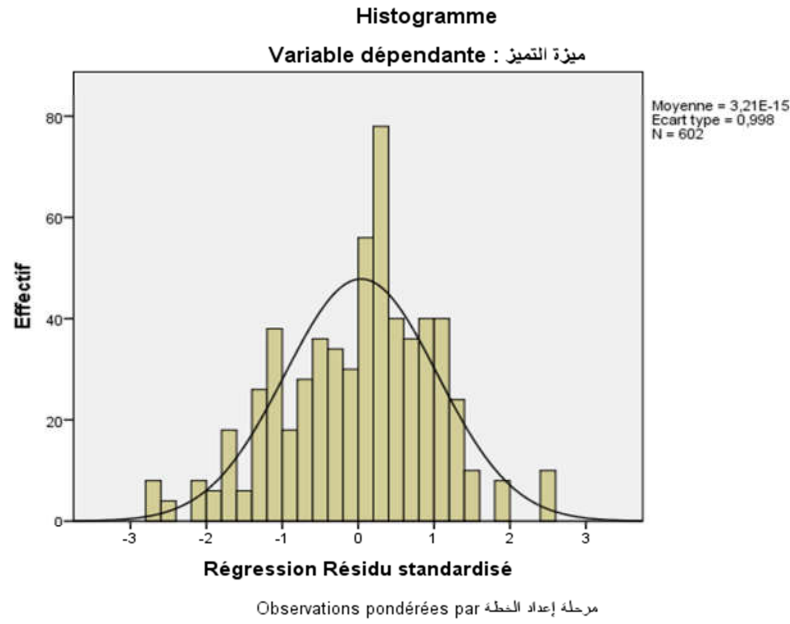
Mahal Distance	مستوى المعنوية sig	t	A	الثابت
22,587	0,576	0,559	0,93	
	0,00	10,026	0,442	التخطيط الإستراتيجي (x ₁)
	0,00	13,010	0,526	التنظيم الإداري (x ₂)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

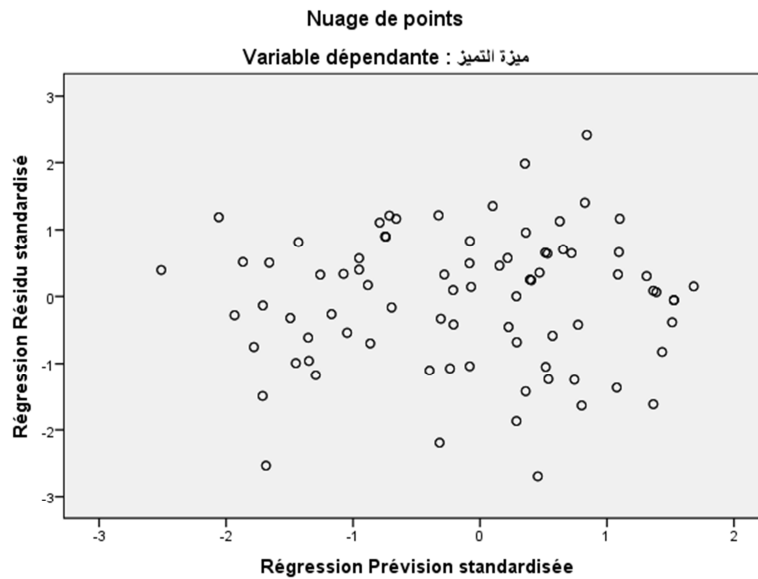
من خلال الجدول (4-21) يمكننا إستخراج معادلة الإنحدار كآآتي:

$$\text{Predicted } y_1 (\text{ميزة التميز}) = 0.442 x_1 - 0.526 x_2$$

شكل (4-6): توزيع الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التميز



شكل (7-4): سحابة نقاط الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التميز



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الشكلين (6-4) و(7-4) أن الانحدار بين المتغيرات المستقلة وميزة التميز يتبع التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط صحة إختبار الانحدار الخطي المتعدد.

3- إختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة والميزة التنافسية:

جدول (4-34): إختبار الإنحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة والميزة التنافسية

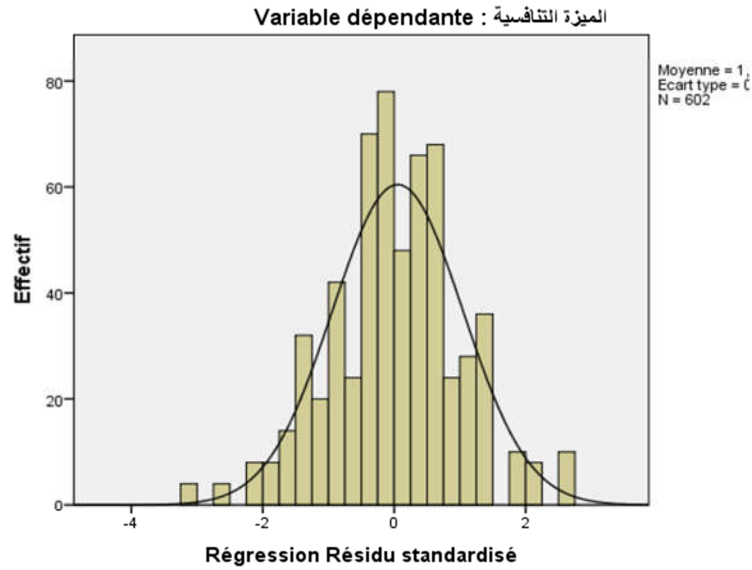
Mahal Distance	مستوى المعنوية sig	t	A	الثابت
22,587	0,109	1,607	0,241	
	0,00	10,049	0,400	التخطيط الإستراتيجي (x ₁)
	0,00	14,679	0,537	التفكير الاستراتيجي (x ₂)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (4-21) يمكننا إستخراج معادلة الإنحدار كالاتي:

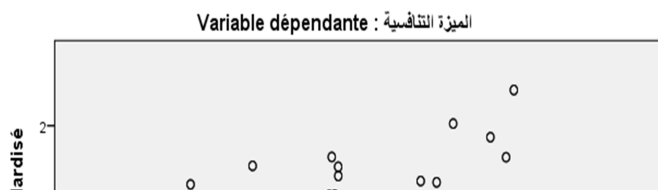
$$\text{Predicted } y_1 \text{ (الميزة التنافسية)} = 0.400 x_1 - 0.537 x_2$$

شكل (4-8): توزيع الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (4-9): سحابة نقاط الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التميز



يتضح من الشكلين (4-8) و(4-9) أن الانحدار بين المتغيرات المستقلة وميزة التميز يتبع التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط صحة إختبار الانحدار الخطي المتعدد.

إنطلاقاً من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرين المستقلين "التخطيط الإستراتيجي" و"التفكير الإستراتيجي" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن لتكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي أثراً ذا دلالة إحصائية في المزايا التنافسية للبنوك محل الدراسة.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة والإقتراحات

المطلب الأول: مناقشة الفرضيات في ظل الدراسات السابقة

يحاول الباحث في هذا المطلب أن يناقش بيانات الدراسة الميدانية التي توصل إليها وعرضها في ظل ما توصلت إليه الدراسات السابقة وذلك بالرجوع إلى فرضيات الدراسة من أجل التأكد من مدى تحققها؛

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى في ظل الدراسات السابقة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة".

لم تربط الدراسات السابقة بين متغير التخطيط الإستراتيجي ومتغير الميزة التنافسية، وإنما كانت تربطه فقط ببعض جزئياته كالتوجه الريادي أو خلق الموارد البشرية باعتبارها قدرة محورية، أو النمو والتطوير وغير ذلك، وقد أكدت الدراسة الحالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في البنوك المبحوثة، إلا أنها توصلت في المقابل إلى أن هذا التطبيق أعلى لدى البنوك الخاصة منها في البنوك العامة، وأن تطبيق مراحله متباين هو الآخر، وقد يرجع هذا التباين في التطبيق إلى مجموعة من المعوقات بعضها خارجي لا يمكن التحكم فيها والآخر داخلي صنفها الباحث إلى القيادة، عملية التخطيط وثقافة المنظمة وجوها العام، كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة للتخطيط الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية وأن هذه الأخيرة تتأثر بالتخطيط الإستراتيجي في شكل دالة أسية وفق المعادلة الآتية: $Y = 1,645 e^{0,194x}$.

أشارت دراسة (الشيخلي، 2013): "أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي"، التي أجريت على مدراء البرامج ورؤساء ومنسقي المشاريع البالغ عددهم (139) لستة مؤسسات غير هادفة للربح عاملة في الأردن إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي على التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي، ووجود أثر لكل من التخطيط الإستراتيجي وللتوجه الريادي التحليلي والمستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن.

كما إقترحت دراسة (القرشي، 2008): "دور التخطيط الإستراتيجي في خلق الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية السعودية"، إطاراً ونموذجاً لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، ودمج مفاهيم إقتصاد المعرفة في نسيج إستراتيجية بناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، فالقدرة المحورية للجامعة هي نوع المعرفة التي تمتلكها وتقدمها كمنتج وخدمة.

أما دراسة (بادي، 2014): "التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر"، فقد أشارت إلى أن التخطيط الإستراتيجي للمعلومات يساهم في دعم قطاع المكتبات من خلال بناء شبكات للمعلومات، تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي وبناء كفاءات علمية وفنية تخصصية قادرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة تتسم بالكفاءة اللازمة لتلبية إحتياجات المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها إلى جانب تنمية الوعي المعلوماتي.

كما توصلت دراسة (Maureen Berry, 2014) بعنوان " **Strategic Planning in Small High Tech Companies**"، إلى أن الشركات الصغيرة الناجحة لصناعة التكنولوجيا المتقدمة تستخدم التخطيط الإستراتيجي لتوجيه النمو والتطوير على المدى الطويل، كما أن تخطيطها يصبح أكثر تطوراً عندما تنمو هذه الشركات، فالشركات التي لا تملك تخطيطاً إستراتيجياً كانت تقاد من قبل رجال ذوي مهارات فنية فقط، كما أن نموها يتأخر وبقاءها محفوف بالمجازفة بسبب غياب الوعي الإستراتيجي لدى المؤلفين.

كما أظهرت نتائج دراسة (Jehad S. Aldehayyat, 2011) بعنوان " **Organizational Characteristics and the Practice of Strategic Planning**"، أن الفنادق الكبيرة لديها أفق زمني أطول للتخطيط الإستراتيجي، كما أن معظم الفنادق المستجيبة تعتقد أن المشاركة والإنخراط الأقوى في التخطيط الإستراتيجي يكون من قبل المديرين العامين ومدراء المستوى الإشرافي، متبوعين بمجلس الإدارة.

من جهة أخرى فقد نفت دراسة (Gica & Negrusa, 2011) بعنوان " **The Impact of Strategic Planning Activities on Transylvanian SMEs**"، وجود علاقة إيجابية بين المؤشر العام للتخطيط الإستراتيجي والمؤشر العام للأداء، إلا أنها أكدت عدة فرضيات بشأن تأثيرات مكونات المتغيرين العامين.

وقد أشارت دراسة (Philips & Mountinho, 1998) بعنوان " **Critical review of Strategic Planning Research in hospitality and tourism**"، إلى أنه بالرغم من بعض

الوعي حول عمليات التخطيط الإستراتيجي الفعال في مجال السياحة، إلا أن البحوث الأكاديمية لم تواكب وتيرة الممارسة الميدانية.

ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية في ظل الدراسات السابقة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة".

ركز الباحثون في الدراسات السابقة التي تخص التفكير الإستراتيجي على التعريف بمفهوم التفكير الإستراتيجي وتبسيط الضوء عليه، وبينوا فلسفته وطرق إستخدامه وقدموه كبديل للطرق التقليدية في الإدارة واتخاذ القرارات وقد خص الباحث الإستراتيجي "هنري منتزبرغ" تحديدا التفكير الإستراتيجي كبديل للتخطيط الإستراتيجي، وقد تكلموا عن أهميته في المنظمات، إلا أن تلك الدراسات لم تربط التفكير الإستراتيجي بمفهوم الميزة التنافسية، كما أنها في مجملها كانت فلسفية تنظيرية تحاول فرض مفهوم مغاير للمفاهيم التقليدية وإحداث ثورة في مجال الإدارة الإستراتيجية، أما في الدراسة الحالية فقد سعى الباحث إلى إثبات وجود أثر للتفكير الإستراتيجي في الميزة التنافسية، وقد أكدت ذلك النتيجة الإحصائية التي توصل إليها إذ تبين أن الميزة التنافسية تتأثر بالتفكير الإستراتيجي في شكل دالة تكعيبية وفق المعادلة الآتية: $Y = 0,970 + 0,839x - 0,005 x^3$. إلا أن الإجابات عن هذه الفرضية قد تأثرت بمتغيرات وسيطية تتعلق بخصائص عينة الدراسة، فقد تأثرت إجابات المبحوثين عن كلا المحورين بالعمر وسنوات الخبرة، أما التفكير الإستراتيجي فقد تأثر بطبيعة الملكية لوحده، فقد جاءت الإجابات عن هذا المحور بالحياد، إلا أن التحليل حسب قطاع الملكية بين أن هناك نوعا ما تطبيقا للتفكير الإستراتيجي وإن كان غير مقصود أو مدروس في البنوك الخاصة.

بين الباحثون (Dickson et al, 2001): "Dynamic Strategic Thinking?": أهمية آثار ردود الفعل الأساسية التي تخلق مسارات تطويرية قد تسلكها السوق أو المنظمة، وقدموا تصنيفا لردود الفعل هذه مع التطبيقات التي توضح كيف يمكن إستخدام التصنيف وتقنيات رسم الخرائط لبناء النماذج العقلية الديناميكية التي تساعد المديرين والمستشارين في تحسين التفكير الإستراتيجي الديناميكي والإستبصار الإستراتيجي للمنظمات.

رأى الباحث (Edward Weber, 1984): "Strategic thinking – Dealing with Uncertainty": في هذه الدراسة أن هناك العديد من أطر تنظيم المعلومات من أجل إتخاذ القرارات

الإستراتيجية، تعتمد جدوى هذه الأطر على طريقة تفكير المديرين التنفيذيين، فهي تقدم أسئلة ينبغي الإجابة عنها، إلا أن الإجابات تعتمد على منهجيات صنع القرارات.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الثالثة في ظل الدراسات السابقة: "لا يوجد تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي".

تسبب تقديم الباحث هنري منتزبرغ لمفهوم التفكير الإستراتيجي في ظهور جدلية بين مؤيدي التخطيط الإستراتيجي ومناهضيه (مؤيدي التفكير الإستراتيجي)، وانتقد كل فريق منهما الفريق الآخر وحاول إثبات أفكاره مقابل أفكار نظرائهم، إلا أنها قليلة هي الدراسات التي رأت أن المفهومين متكاملين على غرار الدراسة الحالية فتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمة لا يعني أنه يلغي التفكير الإستراتيجي خاصة وأن التخطيط هو عملية منهجية ومدروسة تعتمد على مجموعة من المراحل المتتابعة والمتسلسلة تنطلق من الموارد الموجودة لتصل إلى الأهداف المسطرة، أما التفكير الإستراتيجي فهو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين تنطلق من الأهداف المسطرة وترجع إلى الموارد المتاحة موضحة أثناء ذلك مختلف السيناريوهات التي قد تواجهها المنظمة في طريقها لتحقيق الأهداف بناء على المؤثرات الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن أسلوب التخطيط بالسيناريو هو أحسن مثال عن تكامل مفهومي التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي.

دراسة (Loizos Heracleous, 1998): "Strategic Thinking or Strategic Planning?" تناولت هذه الدراسة العلاقة بين مصطلحي التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي كما بينته أدبيات الإدارة الإستراتيجية، كما حددت أربعة أنواع رئيسية من هذه العلاقات، كما وضحت الدراسة طبيعة التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي من خلال تشبيه التخطيط الإستراتيجي بحلقة تعلم واحدة والتفكير الإستراتيجي بحلقة تعلم مزدوجة، وإقترحت رؤية جدلية للعلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتي تراهما على أنهما مترابطان وأنهما عمليتان فكريتان متكاملتان بالرغم من أنهما مختلفتان.

قدمت (Jeanne M. Liedtka, 1998): "Strategic thinking: Can it be Taught?" في دراستها نموذجاً لمكونات التفكير الإستراتيجي، كما أكدت أنه من أجل التفكير إستراتيجياً، فإن الأفراد يحتاجون إلى سياق يدعمهم، والمنظمات هي من تقدم لهم هذا السياق ليتبنوه

ويديروا المحادثات الإستراتيجية التي تطرأ داخلها، وخلصت أيضا إلى أن نظام التخطيط الإستراتيجي يلعب دورا هاما في هذه العملية.

رأى منتزبرغ في مقالته (Henry Mintzberg, 1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning": المنشورة في مجلة هارفارد أن المديرين تبنوا التخطيط الإستراتيجي عند ظهور وإعتبروه الطريقة الأمثل والأوحد لإختيار وتنفيذ الإستراتيجية التي من شأنها أن تزيد من تنافسية المنظمة، إلا أن التخطيط الإستراتيجي غالبا ما يفسد التفكير الإستراتيجي فهو يخلط الرؤية الحقيقية عند المديرين مع إستخدام الأرقام، وهو يرى أن معظم الإستراتيجيات الناجحة عبارة عن رؤى لا خطط. ومن خلال مقاله هذا فقد هاجم التخطيط الإستراتيجي مقدما مجموعة من الإنتقادات والأسئلة التي تضربه في الصميم، والتي بناء عليها انتقض مؤيدو التخطيط الإستراتيجي وردوا عليه وكان من أهم الردود مقالة "The Rise and Fall of Strategic Planning" لـ "Marcel Hofeditz" و "Gerhard Schewe".

ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة في ظل الدراسات السابقة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة للبنوك

تطرقت الدراسة الحالية إلى الجمع بين متغيرين محل جدل عند الكثير من دارسي الإدارة الإستراتيجية هما التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وقد توصلت بعد التحليل النظري والدراسة الميدانية إلى وجود علاقة بين المتغيرين، كما توصلت كذلك من خلال التحليل الإحصائي بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد إلى إثبات وجود أثر لتكامل هذين المتغيرين في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة وفق المعادلة الآتية: $0.400 x_1 - 0.537 x_2 \text{ Predicted } y_1 =$ كما بينت كذلك أن هذا التكامل يؤثر في كلا المتغيرين الفرعيين للميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز).

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

من خلال عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات، تم التوصل إلى عدة نتائج يمكن عرضها فيما يلي:

- تقوم البنوك محل الدراسة بمرحلة التهيئة والإعداد للتخطيط، إلا أن هناك تقصيرا نوعا ما في تحديد كيفية تأثير أصحاب المصالح في التخطيط الإستراتيجي، إلا أن الإهتمام بهذا التأثير كان أكبر في البنوك الخاصة، وكذلك عند فئة الذكور أعلى من فئة الإناث.
- تهتم البنوك محل الدراسة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، واللذان تساعدانها على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتعتمد على هذا التحليل في تحديد إستراتيجياتها، إلا أن البنوك الخاصة أكثر إهتماما بهذه المرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، مع أن هذا التحليل يواجه كثيرا من الصعوبات من أبرزها نقص البيانات، والتغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال وعدم الإستقرار الإقتصادي والقانوني.
- لا تولي البنوك محل الدراسة الرسالة والرؤية الأهمية التي يتوجب أن توليها إياها، فرسالاتها إن وجدت ليست واضحة أما رؤيتها فهي لا تتوافق مع طموحات وإحتياجات أصحاب المصالح، وهذا خاصة في البنوك العامة.
- لا تنتهج البنوك العامة إستراتيجية واضحة، وهذا نتيجة للسياسة الإقتصادية التي تتبعها الجزائر، والقوانين المنظمة لنشاط البنوك، بالإضافة لبعض المزايا التي تمتلكها مقارنة بالبنوك الخاصة مما ولد لديها بعض الإتكالية والتسيير غير الإستراتيجي.
- تلتزم البنوك محل الدراسة بمرحلتين تنفيذ الإستراتيجية التي تم تبنيها والرقابة عليها.
- تهتم البنوك محل الدراسة بعملية التخطيط الإستراتيجي، ولكن على العموم هذا الإهتمام كان أكبر عند البنوك الخاصة.
- لا يمتاز موظفو البنوك محل الدراسة بخصائص المفكر الإستراتيجي، ما عدا إمتلاك الموظفين رؤية قيادية إستراتيجية في البنوك الخاصة وإهتمام هذه البنوك بموظفيها وتشجيعهم، كما أن هذه الخصائص تتراجع كلما تقدمنا في الفئات العمرية. وبالنظر إلى أن البنوك الخاصة تميل إلى توظيف الشباب فإن هذا يعزز هذا النتيجة أي إمتلاك موظفيها رؤية قيادية إستراتيجية.
- من بين أدوات التفكير الإستراتيجي تعتمد البنوك على الطرق الكمية في التنبؤ في حين لم تعتمد على الأدوات الأخرى وهي المحاكاة، العصف الذهني، رأي الخبراء والسيناريوهات، والسبب في ذلك

يعزى لطبيعة نشاط البنوك التي تستلزم اللجوء إلى بيانات دقيقة جدا، خاصة من أجل تقديم القروض.

- لا تركز البنوك محل الدراسة على حيازة ميزة التكلفة الأقل، بينما تميل أكثر إلى بناء ميزة التميز من خلال تحسين جودة خدماتها المقدمة. ومع هذا فإن تكاليفها تتناسب مع مواصفات الخدمات المقدمة.

- تحوز البنوك محل الدراسة مزايا التميز، حيث تركز على تحسين مستوى خدماتها وعلى التفرد في تقديمها إلا أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب عالميا، وهذا ناتج عن مركزية الإدارة وبعض النقائص التي تكتنف قيامها بعملية التخطيط.

- مع أن المنتجات التي تقدمها البنوك متميزة جدا مقارنة بمنافسيها من حيث الجودة أو حتى نوع الخدمة وذلك لتخصص البنوك، إلا أن شكاوى العملاء حول الخدمات المقدمة مرتفعة نسبيا، حيث أنهم لا يحصلون عليها بسهولة كما يرغبونها أن تكون، بالإضافة إلى أن البنوك محل الدراسة لا تستجيب بسرعة لطلبات عملائها.

- لا تتميز خدمات البنك بالجودة العالية، كما أن معايير ومواصفات الجودة لا تطبق بصرامة في البنوك محل الدراسة.

- بالرغم من أن البنوك محل الدراسة تشجع عملاءها على المبادرات التي تميز خدماتها عن البنوك الأخرى، إلا أن ما يلاحظ فيها هو نقص أو غياب التحفيز المادي، والتوظيف والترقية بالمحابة خاصة في بنوك القطاع العام وعدم الحرص على إستقطاب موظفين مميزين ومبدعين ذوي كفاءات وخبرات.

- إفتقار البنوك العمومية إلى القيام ببعض العمليات إلكترونيا، وقدم التكنولوجيا المستخدمة فيها نسبيا مقارنة بالبنوك الخاصة، كتحويل الأرصدة عن بعد وإعلام العملاء بتغيرها، تسديد الفواتير، مما يوفر لهم الجهد والوقت، وهو ما ساعد البنوك الخاصة على الإستحواذ على شريحة سوقية معتبرة والحفاظ عليها وجذب عملاء جدد.

المطلب الثالث: الاقتراحات

إعتمادا على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصية التي يحبذ أن تأخذها البنوك محل الدراسة بعين الاعتبار :

- على البنوك محل الدراسة وتحديد العمومية منها الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي خاصة في ظل عدم الإستقرار السياسي والإقتصادي والأزمات المالية التي لا تشهدها الجزائر فقط وإنما العالم بأسره، ويستحسن إنشاء قسم أو على الأقل فرقة مختصة في التخطيط الإستراتيجي، كما يفضل أن تقدم مجموعة من الدورات التدريبية حول التخطيط الإستراتيجي وخاصة متخذي القرار فيها.
- يتوجب على البنوك الإهتمام بالأطراف ذات المصلحة التي تؤثر وتتأثر بنشاطها، وخاصة فئة العملاء.
- من خلال نتائج الدراسة، يرى الباحث أن البنوك وتحديد العمومية منها ينبغي أن تولي إهتماما أكبر بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لما له من أثر في معرفة نقاط القوة والضعف لإنتهاز الفرص وتلافي التهديدات.
- على البنوك محل الدراسة الإهتمام بركائز التخطيط الإستراتيجي وتحديد الرؤية والرسالة التي تبين للبنك توجهه وخياراته الإستراتيجية.
- على البنوك محل الدراسة وخاصة العمومية منها الإبتعاد عن الإتكالية والتسيير الذي ليس مؤسسا على الإستراتيجية خاصة في ظل الأزمة الإقتصادية الراهنة.
- على البنوك محل الدراسة الإهتمام بتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي لدى موظفيها وذلك من خلال إعداد دورات تدريبية متخصصة وكذلك إستقطاب وتوظيف أفراد يتصفون بخصائص المفكر الإستراتيجي من جهة وتحفيز الموظفين الحاليين على تنمية تلك المهارات وفتح المجال لهم لإستغلالها من جهة أخرى.
- بالرغم من أن الطرق الكمية في التنبؤ ضرورية في عمل البنوك إلا أن الباحث يرى أنه من الأحسن الإستعانة أيضا ببقية أدوات التفكير الإستراتيجي على غرار السيناريوهات خاصة في ظل الأزمة الراهنة التي تعصف بالإقتصاد الجزائري.
- لم يمر الباحث بأي دراسة اهتمت ببناء ميزة التكلفة الأقل في البنوك وإنما كان أغلبها يهتم بجودة الخدمات، وهذا الإهتمام قد يتجسد في أرض الواقع، حيث نرى البنوك تهتم بتحسين خدماتها والرفع من رضا العميل ولا تولي أهمية كبيرة للتكاليف، وقد يرجع ذلك إلى خصوصية نشاط البنوك في

الجزائر، إلا أن نرى أنه مع إنفتاح إقتصادنا ودخول منافسين أجانب بالإضافة إلى الهزات الإقتصادية التي تعصف بالعالم والتي بدأنا نعيش تداعياتها على بلدنا، فإن الباحث يرى أن على البنوك خاصة العمومية الإهتمام أكثر بتكاليفها وتطوير منتجات تنافسية ليس فقط من حيث التميز وإنما من حيث السعر أيضا.

- ينبغي على البنوك محل الدراسة التوفيق بين المركزية واللامركزية، وإشراك الموظفين في بعض من القرارات الإستراتيجية، فهذا يعزز إنتماءهم ويشجعهم على التفاني في تحقيق الأهداف المسطرة.
- من جهة أخرى على البنوك الإهتمام بطلبات العملاء ومحاولة تقليص زمن إنتظارهم والسرعة في الإستجابة لهم والمرونة في التعامل مع إحتياجاتهم، كما عليها التعامل مع شكاويهم بشكل جدي، فعدم رضاهم قد يعني بكل بساطة خسارتهم وبالتالي تضييع فرص ربح كانت في المتناول.
- على البنوك محل الدراسة الإلتزام بتطبيق معايير الجودة التي تبنتها والصرامة في إتباعها، كما ينبغي عليها بشكل عام وعلى البنوك العمومية بشكل خاص تشجيع عملائها على المبادرات التي تعطيها قيمة مضافة وتتمين مجهوداتهم، من جهة أخرى ينبغي عليها تطبيق الشفافية من حيث التوظيف والترقية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وليس على أساس المحاباة، والسعي لإستقطاب أحسن الكفاءات.
- على البنوك العمومية الإهتمام بالجانب الإلكتروني لخدماتها، وتحيين تكنولوجيتها بما يتوافق ومتطلبات السوق المصرفي من أجل تقليص الهوة بينها وبين بنوك القطاع الخاص.

خلاصة الفصل:

وصف الباحث من خلال هذا الفصل منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي إعتدها في تحليل الدراسة وإختبار الفرضيات والتي كان أهمها أن لتكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي أثرا في بناء مزايا تنافسية للبنوك، كما قام بتحليلها في ظل الدراسات السابقة بغرض التوصل إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات التي يأمل الباحث أن تأخذها البنوك محل الدراسة بعين الإعتبار.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث لم يعد ينظر إلى إدارة المنظمة بأنها مواجهة مؤقتة مع مشاكل ظرفية ليس لها بعد إستراتيجي، وإنما أصبح ينظر إليها على أنها عملية مستمرة وتفاعلية تستهدف معالجة الكثير من الأمور الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على منافسيها، وذلك دون الضرر بالأطراف ذلت المصالح. وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً ظرفياً أو قصير المدى وإنما هو محاولات دائمة لحفظ توازن المنظمة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

إن المنظمات الإقتصادية كافة بما فيها البنوك تسعى إلى حيازة مزايا تنافسية والحفاظ عليها وإستدامتها ، وذلك عبر إتباع عدة طرق وأساليب، ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أنه بالإمكان ممارسة كل من التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي من أجل بناء مزايا تنافسية.

فالتخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصور واضح لمستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف، والتخطيط الإستراتيجي يعتمد على سلسلة من المراحل المترابطة، هذه المراحل يمكن تلخيصها في مرحلة الإعداد والتهيئة للتخطيط، مرحلة تحليل الوضع الراهن، مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وفي الأخير مرحلة الرقابة والتقييم.

يعد التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهم العمليات الإدارية، وتتخلص أهميته وفقاً للنقاط الآتية: المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أن العمل يسير على الطريق الصحيح، المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به، المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

أما التفكير الإستراتيجي فيمكن القول أنه نمط من التفكير الشمولي المركب والممنهج والمؤطر، لا يكتسب تلقائياً ولا يمكن النفاذ إليه بالبديهة والحدس وإنما يبرز نتيجة لتراكم معارف وخبرات ومبادئ ونظريات ومناهج عقلانية. فالتفكير الاستراتيجي هو إذا تفكير متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها.

فهو بالتالي تفكير تركيبي وبنائي يعتمد على الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم معالم المستقبل قبل وقوعه، كما أنه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة وتطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وذلك وصولاً لاستشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته وتحولاته بدلاً من الانشغال الكامل بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله التي هي امتداد للماضي، فهو يعتمد التحري والتأمل والاستقراء والتفكير والاستنتاج.

وقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى توضيح الفرق بين التفكير الإستراتيجي كمنهج فلسفي ينتج عنها حصاد إداري إستراتيجي كالتفكير دائماً في إطاره، وبين الخطط الإستراتيجية كتمسار وخطوات مراحلها التحرك بناء عليها ومن خلالها، وبالتالي فإن من ملامح تفكير إستراتيجي قادر على وضع خطط إستراتيجية والعكس غير صحيح، أي أن من بإمكانه وضع خطط إستراتيجية قد لا يكون في أحيان كثيرة مفكراً إستراتيجياً.

وبمعالجة موضوع البحث من خلال الدراسة الميدانية على البنوك العاملة بولاية برج بوعريج بنوعها الخاص والعام، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين، فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أن البنوك محل الدراسة تطبق مراحل التخطيط الإستراتيجي بدرجات متفاوتة، بالإضافة إلى أن ممارسة التفكير الإستراتيجي وتطبيقه كمنهج ليس مُفعلاً بشكل ملموس ومؤثر، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الشخصية للعينة المدروسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- أن للتفكير الإستراتيجي أثراً ذا دلالة إحصائية في بناء المزايا التنافسية في البنوك محل الدراسة.

- وجود تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة.
- أن لتكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي أثرا ذا دلالة إحصائية في المزايا التنافسية للبنوك محل الدراسة.

قائمة المراجع

الكتب العربية:

- 1- أبو الجدائل حاتم بن صلاح، الإدارة الإستراتيجية في الصناعة النقل الجوي -المفاهيم والأسس، الجزء 1، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، 2008.
- 2- أبو الجدائل حاتم بن صلاح، الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي: صياغة الإستراتيجية، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك، 2009.
- 3- أبو بكر مصطفى محمود، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصر، الدار الجامعية، 2004.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، مصر، الدار الجامعية، 2000.
- 5- أبو حشيش خليل عواد، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 6- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مصر، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- 7- الحوري فالح، أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التعكير الإستراتيجي لدى المدراء في منظمات الأعمال - التفكير الإداري والإستراتيجي-، ط 1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- 8- الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية، مصر، مجموعة النيل العربية، 2004.
- 9- الخفاجي نعمة عباس، الفكر الإستراتيجي -قراءات معاصرة، ط 1، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
- 10- الدرادكه مأمون، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن، دار الصفاء، 2002.
- 11- الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الأردن، دار الصفاء، 2006.
- 12- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.

- 13- الدوري زكريا مطلق، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 14- الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي في عالم متغير -التفكير الإداري والإستراتيجي-، ط 1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- 15- الزغبى حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 16- النعيمي صلاح عبد القادر، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي، ط 1، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- 17- السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 18- السلمي علي، نهري. ل، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مصر، مكتبة غريب، 1995.
- 19- السنفي عبد الله عبد الله، العريقي منصور محمد إسماعيل، الإدارة، اليمن، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006.
- 20- الشراوي علي، العملية الإدارية - وظائف المديرين، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 21- الشماخ خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، ط 2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.
- 22- الصيرفي محمد، التخطيط الإستراتيجي، مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.
- 23- الطراونه عمر، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، ط 1، الأردن، 2012.
- 24- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2001.
- 25- العارف نادية، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، مصر، الدار الجامعية، 2002.
- 26- العتيبي غسان، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 27- العلاق بشير عباس محمود، قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيطين كمؤشر فعال على الأداء الناجح للقيادة الإدارية في المنظمات الخدمية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

- 28- الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الأردن، دار وائل للنشر، 2007. الكرخي مجيد، التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
- 29- الفضل مؤيد عبد المحسن، محمد حاكم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، منهج كمي مع دراسة حال، الأردن، دار المناهج، 2006.
- 30- القطامين أحمد عطا الله، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الأردن، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 1996.
- 31- المرسي جمال الدين محمد، أبو بكر مصطفى محمود، جبه طارق رشدي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، مصر، الدار الجامعية، 2002.
- 32- المطيري ذعار بن شجاع، زايد عبد الناصر حسين، تحديات تطبيق الخطط الإستراتيجية في المنظمات السعودية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012.
- 33- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مصر، مجموعة النيل العربية، 1999.
- 34- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مصر، المكتبة العصرية، 2006.
- 35- المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة والسياسة العامة، الأردن، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001.
- 36- النجار فريد راغب، إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا، مصر، الإشعاع للطباعة والنشر، 1997.
- 37- النجار فريد راغب، المنافسة والترويج التطبيقي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- 38- النعيمي صلاح، كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ميزتها التنافسية، ط 1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- 39- إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية -، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- 40- بتس روبرت، لي ديفيد، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

- 41- بلوط محمد، التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة، لبنان، دار العلوم العربية، 2011.
- 42- بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 43- بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد، التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 44- حداد مناور، أثر وأهمية جودة الخدمات المصرفية على التميز في أداء القطاع المصرفي في الأردن، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012.
- 45- جواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 46- خليف لينا شحادة، تطوير التفكير الإستراتيجي، الأردن، دار النفائس للنشر والتوزيع، 2010.
- 47- رزق عادل، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 48- زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 49- سادلر فيليب، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، ترجمة علا أحمد إصلاح، مصر، مجموعة النيل العربية، 2008.
- 50- سلطان عطية صلاح، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأدرء الإستراتيجي، مصر، المنشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 51- طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، مصر، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 52- عبد الفتاح محمد سعيد، الصحن محمد فريد، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- 53- عقل مفلح ، وجهة نظر مصرفية، ج1، الأردن، مكتب المجتمع العربي، 2006.
- 54- غراب كامل سيد، الإدارة الإستراتيجي -أصول علمية وحالات عملية-، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، 1995.
- 55- فراي فريد إل، ستونر تشارلز آر، وينزايمر لورنس جي، تيسير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، المملكة العربية السعودية، سلسلة تبسيط المبادرات، وزارة التعليم العالي، 2007.

- 56- كراج جيمس سي، جرنيت روبرت أم، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 57- ماهر أحمد، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، مصر، الدار الجامعية، 2009.
- 58- مرسي نبيل محمد، هليمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1995.
- 59- مرسي نبيل محمد، المدير الإستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 60- مرسي نبيل محمد، إستراتيجيات الإدارة العليا: إعداد، تنفيذ، مراجعة، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 61- مصطفى أحمد سيد، الإدارة الإستراتيجية -دليل المفكر العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، مصر، المؤلف، 2005.
- 62- مصطفى أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادي والعشرين -مدخل إنتاجي، ط1، مصر، مجموعة النيل العربية، 2003.
- 63- معلا ناجي، أصول التسويق المصرفي، الأردن، معهد الدراسات المصرفية، 1994.
- 64- مولينو فيليب، مقدمة في الصيرفة، ترجمة مظهر مصطفى الحلاوي، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 1994.
- 65- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 66-
- 67- هاما حسن علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية-التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 68- هل شارلز، جونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية، الجزء 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، الرياض، 2001.
- 69- ويهلن توماس، هنجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، عمان، معهد الإدارة العامة، 1990.
- 70- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998.
- 71- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

- 72- يوسف ردينه عثمان، الصميدعي محمود جاسم، التسويق المصرفي، مدخل إستراتيجي كمي/تحليلي، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001.
- 73- يوسف طارق شريف، الهيبي خالد عبد الرحيم مطر، الإدارة الإستراتيجية -مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، مملكة البحرين، مؤسسة فخرأوي للدراسات والنشر، 2010.

المجلات العربية:

- 74- أبو دولة جمال داود، عبيدات شذى محمود، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، العدد 2، ديسمبر 2007.
- 75- أحمد يوسف عبد الإله، تأثير خصائص الفكر الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم والإستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، 2014.
- 76- البياتي بيداء ستار، حمدي اسيل، أثر خصائص التفكير الإستراتيجي في عوامل الإختيار الإستراتيجي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 7، العدد 2، إنساني، 2009.
- 77- التميمي سامر فايز تركي، النجار صباح مجيد، إستخدام أسلوب المحاكاة لتحسين إستراتيجية العمليات بالتركيز على أسبقيتي التكلفة والجودة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 28، العدد 2، ديسمبر 2008.
- 78- الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي في عالم متغير، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29، 2011.
- 79- الشيخ فؤاد نجيب، بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، سبتمبر 2004.
- 80- الغزالي عيسى محمد، القدرات التنافسية وقياسها، مجلة التنمية والسياسات الإقتصادية، العدد 24، الكويت، 2003.
- 81- الكبيسي صلاح الدين عواد، تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، 2012.

- 82- النعيمي صلاح عبد القادر، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 1، 2003.
- 83- بن أحسن أحسن صلاح الدين، الدور الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 4، 2013.
- 84- جرجس مورييس، آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مجلة التنمية والسياسات الإقتصادية، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2000.
- 85- جمعان نجاة محمد، بيئة الإدارة اليمينية: التحديات وأساليب مواجهتها، مجلة كلية التجارة والإقتصاد، العدد 17، سبتمبر 2001.
- 86- سيد مصطفى أحمد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، إختيار الإدارة، نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، أيلول 2008.
- 87- وديع محمد عدنان، مراجعة كتاب فكر إستراتيجيا: رؤية متماسكة لتجاوز المنافسين، مجلة التنمية والسياسات الإقتصادية، المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2002.
- 88- يوثيل أميل عقيل، نموذج تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف -دراسة حالة-، دورية الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 1998.

الرسائل والأطروحات:

- 89- أحمد عبير جميل ثابت، السياسات التسويقية للمنظمات اليمينية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمينية في الأسواق الخارجية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الإدارية، 2008.
- 90- الزعبي ماجد راضي، التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا -دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2004.
- 91- الخطيب صالح فهد، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي -دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2003.

- 92- الشلة منى عثمان، تطبيق مصفوفة "GE" في عملية التخطيط الإستراتيجي على شركات التأمين الأردنية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
- 93- الشخيلي أسيل أمين إبراهيم، أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 94- الصرن رعد حسن، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات المصرفية -دراسة ميدانية مقارنة لبعض المصارف الأردنية والسورية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2004.
- 95- العمر خضر محمود محمد، أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
- 96- القرشي زين بنت عبد الكريم عامر، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 97- المبيضين باسم أحمد، "العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية -دراسة في البنوك الأردنية"، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.
- 98- جمعة محمد مصطفى، أثر التفكير الإحتمالي في التنبؤ الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، العراق، 2001.
- 99- بادي سوهام، التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2014.
- 100- داسي وهيبة حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 101- سمردلي مي فرح، مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية منظمات الأعمال الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال -كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك، الأردن، 2000.

102- يزيك حسن راغب، "الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية"، رسالة ماجستير، المعهد العالي للإدارة، الجامعة الإسلامية في لبنان، 2003.

البحوث:

103- السالم مؤيد، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، (2000).

104- المقدسي عامر عوديش، الإستراتيجيات الإدارية وأساليب تحليلها وتقييمها: أنواع الإستراتيجيات ومستوياتها، ورقة عمل في ندوة "الإستشراف والتخطيط الإستراتيجي لدور المنظمات العربية في القرن الـ 21، لبنان، نوفمبر 2008.

105- قابيل حاتم، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "التخطيط الإستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي (أدوار القيادات الإدارية)، طنجة، المملكة المغربية، 2008.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 106- Adam Taghreed, "Advancing The Application of Systems Thinking in Health", Health Research Policy and Systems, Wold Health Organization, Switzerland, 2014.
- 107- Albrecht K, "At America's service", Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1988.
- 108- Alkhafaji AbbassF, "Strategic Management: Formulation Implementation, and Control in a Dynamic Environment", Haworth Press inc, NY, USA, 2003.
- 109- Ansoff Igor, "Implementing Strategic Planning Management", NY, Prentice-Hall Inc, 1990.
- 110- Armstrong Michael, "Strategic Human Resource Management", 4th Ed, Kogan Page, UK, 2008.
- 111- Bergh D. D, Ketchen D. J Jr, "Research Methodology in Strategy and Management", ELSEVIER Ltd, UK, 2005.

- 112- Bearden William O, Ingram Thomas N, LaForge Raymond W, **“Marketing Principles & Perspectives”**, Richard D. Irwin INC, USA, 1995.
- 113- Benko Cathleen, McFarlan F. Warren, **“Connecting The Dots: Aligning projects with Objectives in unpredictable Times”**, Harvard Business School Publishing, 2003.
- 114- Bettis Richard A, **“Strategy In Transition”**, Blackwell Publishing, USA, 2005.
- 115- Choo Chun Wei, Bontis Nick, **“The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge”**, OXFORD University Press, USA, 2002.
- 116- Clarke Steve, **“Information Systems Strategic Management”**, Routledge, London, UK, 2001.
- 117- Cleland David I, Ireland Lewis R, **“Project Management –Strategic Design and Implementation”**, 4th Ed, McGraw-Hill, USA ,2002.
- 118- Czepiel John A, **“Competitive Marketing Strategy”**, Englewood cliffs: Prentice Hall Inc, 1992.
- 119- David, F, **“Concepts of Strategic Management”**, 5th Ed, Prentice Hall Inc, 1995.
- 120- David Fred R, **“Strategic Management, Concepts and Cases”**, 13th Ed, Pearson Education Inc, USA, 2011.
- 121- Davies Brent, **“Leading The Strategically Focused Schools –Success & Sustainability”**, Paul Chapman Publishing, California, USA, 2006.
- 122- Davies Gary, Chun Rosa, da Silva Rui Vinhas, Roper Stuart, **“Corporate Reputation and Competitiveness”**, Routledge, USA, 2004.
- 123- De Savigny Don, Adam Taghreed, **“Systems thinking for health systems strengthening”**, World Health Organization, Switzerland, 2009.
- 124- Dettmer William H, **“Strategic Navigation, a Systems Approach to Business Strategy”**, ASQ Quality Press, USA, 2003.
- 125- Dobson Paul, Starkey Kenneth, John Richards, **“Strategic Management Issues and Cases”**, 2nd Ed, Blackwell Publishing, USA, 2004.
- 126- Dudik Evan Matthew, **“Strategic Renaissance”**, AMACOM Books, pays, 2000.
- 127- Durand Rodolphe, **“Guide de Management Stratégique”**, DUNOD, Paris, France, 2003.
- 128- Enz Cathy A, **“Hospitality Strategic Management; Concepts and Cases”**, 2nd Ed, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2010.

- 129- Freeman Edward R, McVea John, “**A Stakeholder Approach to Strategic Management**”, Blackwell Handbook, USA, 2001
- 130- Floyd Steven W, Roos Johan, Jacobs Claus D, Kellermanns Franz W, “**Innovating Strategy Process**”, Blackwell Publishing Ltd, USA, 2005.
- 131- Fullan Michael, “**Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action: Moving Beyond the Standards Plateau**”, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2004.
- 132- Gargiulo Terrence L, Pangarkar Ajay M, Kirkwood Teresa, Bunzel Tom, “**Building Business Acumen for Trainers**”, Pfeiffer, USA, 2006.
- 133- Garlend Eric, “**Future, Inc** – how business can anticipate and profit from what’s next”, ANAMCOM, USA, 2007.
- 134- Goodstein Leonard D, Nolan Timothy M, Pfeiffer J, “**Applied Strategic Planning-How to Develop a Plan That Really Works**”, McGraw Hill Professional, USA, 1993.
- 135- Gordon Adam, “**Future Savvy**”, Amacom, NY, USA, 2008.
- 136- Grace Kay Sprinkel, “**Beyond Fundraising: New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment**”, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2005.
- 137- Grundy Tony, Brown Laura, “**Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs**”, Thomson Learning, UK, 2002.
- 138- Harrison Jeffrey S, John Caron H. St., “**Foundations in Strategic Management**”, Thomson South-Western, USA, 2008. Hess Edward D, “**Smart Growth – Building an Enduring Business by Managing the Risks of Growth**”, Columbia Business School Publishing, USA, 2010.
- 139- Higgins James M, Vinze Jullian W, “**Strategic Management: Text & Cases**”, Fort Worth Dryden Press, USA, 1993.
- 140- Hiriyaappa B, “**Strategic Management for Chartered Accountants**”, New Age International (P) Ltd Publishers, New Delhi, 2008.
- 141- Hitt Michael A, Freeman R. Edward, Harrison Jeffrey S, “**The Blackwell Handbook of Strategic Management**”, Blackwell Publishing, USA, 2006.
- 142- Hitt Michael A, Ireland Duane, Hoskisson Robert E, “**Strategic Management: Competitiveness and Globalization**”, 7th Ed, THOMSON South-Western, USA, 2007.
- 143- Hitt Michael A, Ireland Duane, Hoskisson Robert E, “**Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts**”, 9th Ed, South-Western Cengage Learning, USA, 2011.

- 144- Hughes Richard L, Beatty Katherine Colarelli, “**Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization’s Enduring Success**”, Jossey-Bass, USA, 2005.
- 145- Hussey David, “**Strategic Management: From Theory to Implementation**”, 4th Ed, Butterworth-Heinemann, GB, 1998.
- 146- Inkpen Andrew, Ramaswamy Kannan, “**Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders**”, OXFORD University Press, NY, USA, 2006.
- 147- Ireland R. D, Hoskisson R. E, Hitt M. A, 2006, “**Understanding Business Strategy**”, Cincinnati: Thomson South-Western.
- 148- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Frédéric Fréry, “**Stratégique**”, 8^e Ed, Pearson Education, France, 2008.
- 149- Jones Phil, “**Communicating Strategy**”, Gower Publishing Limited, USA, 2008.
- 150- Joyce Paul, “**Strategic Management for the Public Services**”, Open University Press, USA, 2001.
- 151- Kaiser Stephan, Ringlstetter Max Josef, “**Strategic Management of Professional Service Firms –Theory and Practice**”, Springer, Germany, 2011.
- 152- Karami Azhdar, “**Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms**”, Ashgate Publishing Limited, Great Britain, 2007.
- 153- Kaihla Paul, “**The CEO’s secret handbook**”, Business 2.0, July 2005.
- 154- Katsioloudes Marios I, “**Strategic Management-Global Cultural Perspectives-**”, Elsevier Butterworth-Heinemann, UK, 2006.
- 155- Kaufman Roger, Browne Hugh Oakley, Watkins Ryan, Leigh Doug, “**Strategic Planning for success: Aligning people, Performance, and Payoffs**”, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, USA, 2003.
- 156- Keegan Warren J, “**Global Marketing Management**”, Prentice-Hall, USA, 1995.
- 157- Klir, G, (1991). “**Facets of Systems Science**”. New York: Plenum Press.
- 158- Kotler Philip, “**Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control**”, 7th Ed, Englewood cliffs, Printice Hall Inc, 1991.
- 159- Kotler Philip, “**Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and control**”, 9th Ed, Printice Hall, USA, 1998.
- 160- Kuehl Charles R, Lambing Peggy A, “**Small Business Planning & Management**”, 2nd Ed, Fort Worth Dryden Press, Chicago, USA, 1990.

- 161- Kutschera Ida, Ryan Mike H, “**Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers**”, SAM Advanced Management Journal, 2009.
- 162- Lamb Charles W, Hair Joseph F, McDaniel Carl, “**Marketing**”, 3rd Ed, International Thomson Publishing, USA, 1996.
- 163- Love Look Cgristopher H, “**Managing Services: Marketing, Operation and Human Resources**”, 2nd Ed, Englwood cliffs, Printice Hall Inc, 1992.
- 164- Lowson Robert H, “**Strategic Operations Management, The New Competitive Advantage**”, Routledge, USA, 2003.
- 165- Luke Roice D, Walston Stephen L, Plummer Patrick Michael, “**healthcare strategy - In Pursuit of Competitive Advantage**”, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2004.
- 166- Macmillan Hugh, Tampoe Mahen, “**Strategic management: Process, Content, and Implementation**”, OUP Oxford, UK, 2000.
- 167- Mandinach Ellen B, Thorpe Margaret E, “**The Systems Thinking and Curriculum Innovation Project**”, Educational Technology Center, Harvard Graduate School of Education, USA, 1987.
- 168- Markides Constantinos, “**All The Right Moves: A Guide to Crafting a Breakthrough Strategy**”, Harvard Business School Press, USA, 2000.
- 169- Mathur Shiv S, Kenyon Alfred, “**Creating Value –Successful Business Strategies**”, 2nd Ed, Butterworth Heinemann, GB, 2001.
- 170- McCarthy Dennis, Rich Nick, “**Lean TPM –A Blue Print for Change**”, Elsevier Ltd, UK, 2004.
- 171- McGee John, “**The Blackwell Encyclopedia of Management - Strategic Management-**”, 2nd Ed, Blackwell Publishing, USA, 2005.
- 172- Middleton John, Gorzynski Bob, “**Strategy Express**”, Gapstone Publishing, UK, 2002.
- 173- Morden Tony, “**Principles of Strategic Management**”, Ashgate Publishing Company, USA, 2007.
- 174- Mueller Florian, “**Sales Management Control Strategies in Banking**”, 1st Ed, GABLER Research, Germany, 2011.
- 175- Niven Paul R, “**Balanced Scorecard, Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**”, John Wiley & Sons Inc, 2002, NY, USA.

- 176- Okumus Fevzi, Altinay Levent, Chathoth Prakash, **“Strategic Management for Hospitality and Tourism”** ELSEVIER, Great Britain, 2010.
- 177- Ortega Laurence Lehmann, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, **“Strategor –Politique Générale De L’entreprise”**, 3^e Ed, DUNOD, Paris, France, 1997.
- 178- Paul Richard W , Linda Elder, **“Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life”**, Pearson Education Inc, USA, 2002.
- 179- Pietersen Willie, **“Reinventing Strategy: Using Strategic Learning to Create and Sustain Breakthrough Performance”**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2002.
- 180- Porter Michael E, **“Competitive Advantage: Creating and sustaining Competitive Performance”**, New York, Free Press, 1985.
- 181- Rainey David L, **“Sustainable Business Development –Inventing the Future Through Strategy, Innovation, and Leadership-”**, Cambridge University Press, NY, USA, 2006.
- 182- Robert Michel, Devaux Marcel, **“Penser Stratégie”**, Dunod, Paris, 1994.
- 183- Robert Michael, Racine Bernard, **“e-strategy, pure and simple- Connecting Your Internet Strategy to Your Business strategy”**, McGraw-Hill, USA, 2001.
- 184- Robbins Stephen, DeCenzo David, **“Management –L’essentiel Des Concepts et Des Pratiques”**, 6^e Ed, Pearson Education, France, 2008.
- 185- Roger F. Jones, **“Strategic Management for Plastic Industry”**, CRC Press, USA, 2003.
- 186- Rogers Jamie, **“Strategy, Value and Risk –the Real Options Approach”**, Palgrave, Great Britain, 2002.
- 187- Roney Curtis W, **“Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners”**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2004.
- 188- Roney. C. W, **“Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners Guidelines for Strategists”**, Praeger, London, 2004.
- 189- Rowe A. J , Mason R. O , Dickel K. E , Mann R. B , Mockler R. J , **“Strategic Management: A Methodology Approach”**, 4th Ed, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1994.

- 190- Rue Leslie, Holland Phyllis, “**Strategic Management: Concepts, Cases and Experience**”, 2nd Ed, McGraw-Hill Inc, NY, 1989.
- 191- Sadler Philip, “**Strategic Management**”, 2nd Ed, Kogan Page Limited, GB, 2003.
- 192- Schmitt Bernd H, “**Big Think Strategy: How to Leverage Bold Ideas and Leave Small Thinking Behind**”, Harvard Business School Press, USA, 2007.
- 193- Sloan Julia, “**Learning To Think Strategically**”, ELSEVIER, USA, 2006.
- 194- Smit Han T. J, Trigeorgis Lenos, “**Strategic Investment –Real Options and Games**”, Princeton University Press, USA, 2004.
- 195- Shaw Stephen, “**Airline marketing and management**”, 6th Ed, Ashgate Publishing Company, USA, 2007.
- 196- Solomon Robert C, “**A Better Way to Think About Business –How Personal Integrity Leads to Corporate Success**”, Oxford University Press, NY, 1999.
- 197- Stephen Cummings, David Wilson, “**Images of Strategy**”, Oxford: Blackwell , USA, 2003
- 198- Stuart Cross, “**The CEO’s Strategy Handbook: How To Create, Sustain and Accelerate Profitable Growth**”, Global Professional Publishing Ltd, UK, 2011.
- 199- Swayne Linda E, Duncan W. Jack, Ginter Peter M, “**Strategic Management of Health Care Organizations**”, 5th Ed, Blackwell Publishing Ltd, UK, 2006.
- 200- Teece David J, “**Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management**”, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, USA, 2008.
- 201- Thomas S. Bateman, Carl P. Zeithaml, “**Management: function & strategy**”, Irwin, USA, 1993.
- 202- Thompson Arthur Jr, Strickland A. J, Gamble John, “**Crafting and Executing Strategy: Text and Readings**”, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2005.
- 203- ThompsonArthur jr,Strickland Alonzo J, “**Strategic Management, Concepts and Cases**”, McGraw-Hill, USA, 1998.
- 204- Thompson J, “**Strategies management concepts, practices and cases**”, Harper & Row publish, USA, 1994.

- 205- Van Der Heijder Kees, “**Scenarios: The Art of Strategic Conversation**”, 2nd Ed, John Wiley & Sons Inc, UK, 2005.
- 206- Weihrich H, Koontz H, “**Management: A Global Perspective**”, 10th ed, McGraw-Hill, New York, 1993.
- 207- Wells Stuart, “**Choosing the Future: The Power of Strategic Thinking**”, Butterworth-Heinemann, USA, 1998.
- 208- White Colin, “**Strategic Management**”, Palgrave MacMillan, NY, USA, 2004.
- 209- Wolstenholme Eric F, “**A Case Study in the Community Care Using Systems Thinking**”, The Journal of the Operational Research Society, Vol. 44, No. 9, Sep 1993.
- 210- Wootton Simon, Horne Terry, “**Strategic Thinking**”, 2nd Ed, Kogan Page Ltd, London, UK, 2008.
- 211- Wootton Simon, Horne Terry, “**Strategic Thinking – A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers**”, 3rd Ed, Kogan Page Ltd, London, UK, 2010.
- 212- Wheelen Thomas L, Hunger David J, “**essentials of strategic management**”, 5th Ed, Prentice Hall, USA, 2011.
- 213- Wheelen Thomas L, Hunger David J, “**Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability**”, 9th Ed, Upper Saddle River, NJ, USA, Pearson, Education Inc, 2004.
- 214- Wheelen Thomas L, Hunger David J, “**Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability**”, 13th Ed, Upper Saddle River, NJ, USA, Pearson, Education Inc, 2012.
- 215- Wilson Richard M. S, Gilligan Colin, “**Strategic Marketing Management –Planning, Implementation and Control**”, 3rd Ed, Elsevier Butterworth-Heinemann, UK, 2005.

المجلات والدوريات:

- 216- Aldehayyat Jehad S, “**Organizational Characteristics and the practice of strategic planning**”, International Journal of Hospitality Management, 30, PP. 192-199, 2011.
- 217- Arnold Ross D, Wade Jon P, “**A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach**”, Procedia Computer Science N° 44 (2015) 669 – 678.

- 218- Bakker Hans, Wynford, Michael Nicols, “**Using Core Competence to Develop new Business**”, Long-Range Planning, Vol.27, N0 6, 1994.
- 219- Barney Jay B, “**Resource-based theories of competitive advantage**”, **Journal of Management**, Vol. 27, 2001.
- 220- Behl Divya Vohra, Ferreira Susan, “**Systems Thinking: An Analysis of Key Factors and Relationships**”, Procedia Computer Science, N° 36, 2014, 104-109.
- 221- Berry Maureen, “**Organizational Characteristics and the Practice of Strategic Planning**”, Long-range planning, Vol 31, N°3, 1998.
- 222- Bierly P. E, “**Development of a Generic Knowledge Strategy Typology**” Journal of Business Strategies, Spring 1999.
- 223- Bris Arturo, Caballero José, “**Revising The Fundamentals of Competitiveness: A Proposal**”, IMD World Competitiveness Yearbook, 2015.
- 224- Buiga Andrei, “**European Steel industry, SWOT Analysis**”, Metalurgia International, Vol XVII, No 11, 2012.
- 225- Cabrera Derek Anthony, “**Systems Thinking**”, PhD Dissertation, Faculty of the Graduate School, Cornell University, 2006.
- 226- Caldwell C, Karri R, 2005, “**Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust**”, Journal of Business Ethics, N° 58: 249–267;
- 227- Campbell Andrew, “**Briefcase: Strategy and Intuition**”, Long-Range Planning, Vol. 24, N°, 1991.
- 228- Covin, J. G, Slevin, D. P, Heeley. M. B, “**Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth**”. Journal of Business Venturing, 15(2), 2010
- 229- Coyle R. G, “**System Dynamics at Bradford University: A Silver Jubilee Review**”, The Journal of the Operational Research Society, Vol. 50, N°. 4, Apr, 1999.
- 230- Dickson Peter R, Farris Paul W, Verbeke Willem J.M.I, “**Dynamic Strategic Thinking**”, Journal of the Acadely of Marketing Science, V.29, N°.3, 2001.
- 231- Eriksson K, Vaghulg AL, “**Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in professional services**”. Ind Mark Manage, N° 29:363–372, 2000.

- 232- Filiatrault P, Lapierre J, “**Managing business-to-business marketing relationships in consulting engineering firms**”. Ind Mark Manage, N° 26 :213–222, 1997.
- 233- Forrester, J. W. “**System Dynamics, Systems Thinking and Soft OR**”. System Dynamics Review, 10(2), 1994.
- 234- Gica Oana Adriana, Negrusa Adina Letitia, “**The Impact of Strategic Activities on Transylvanian SMEs – An Emperical Research**”, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 2011.
- 235- Hamiot Jean-Yves, “**L'engagement Des Seniors et Les Nouveaux Business Models**”, Question(s) de management, Vol.2, N° 1, 2012.
- 236- Hannachi Yacine, “**Effets des dimensions de l’entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits: le cas des enterprises de biotechnologie en France**”, Revue Management & Avenir, N° 75, 2015.
- 237- Hasan Issa Awad Mahmoud, “**Organizational Critical Factors and Their Effect in Achieving Strategic Competitive Advantage**”, Faculty of Business, Middle East University, 2012.
- 238- Heracleous Loizos, “**Strategic Thinking or Strategic Planning?**”, Long Range Planning, Vol. 31, N°. 3, 1998.
- 239- Ison Ray, “**Methodological Challenges of Trans-disciplinary Research: Some Systemic Reflections**”, Natures Sciences Sociétés, Vol. 16, N° 3, 2008.
- 240- Jackson M. C, “**Fifty Years of Systems Thinking for Management**”, Journal of the Operational Research Society, Vol. 60, Supplement 1, May 2009.
- 241- Jassim Rahim K, “**Competitive Advantage Through the Employees**”, Arab Administrative Development Organization, Egypt, 2006.
- 242- Liedtka, Jeanne M, “**Strategic Thinking: Can it be Taught?**”, Long Range Planning, Vol. 31, N°. 1, 1998.
- 243- Mandinach Ellen B., “**Model-Building and the Use of Computer Simulation of Dynamic Systems**”. J. Educational Computing Research, 5(2), 221-243, 1989.
- 244- Mattila AS, “**The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures**”. J Serv Res 4(2), 91–101, 2001.
- 245- Metz Steve, “**Systems Thinking**”, the Science Teacher, Vol. 79, N°. 7, October 2012.

- 246- Mintzberg Henry, **"The Fall and Rise of Strategic Planing"**, Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston, USA, January-February 1994.
- 247- Moore Simon, **"Strategic project portfolio management: enabling a productive organization"**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
- 248- Ohmoe Kenichi, **"Getting Back to Strategy"**, Harvard Business Review", Vol 26, N° 4, 1988.
- 249- Ossimitz G, **"Teaching System Dynamics and Systems Thinking in Austria and Germany"**, System Dynamics Conference in Bergen, Norway, 2000.
- 250- Oughton, C, **"Competitiveness Policy in the 90s"**. TheEconomic Journal, 107(444), 1997.
- 251- Philips Paul, Mountinho Luiz, **"Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism"**, Annals of Tourism Research, 48, 2014.
- 252- Porter Michael E, **"Changing patterns of international competition"**, Thunderbird International Business Review, Vol 28, Issue 2, Summer 1986
- 253- Ralph D. Stacey, **"Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity"**, 5th ed, Prentice Hall, England, 2007.
- 254- Richmond Barry, **"System Dynamics/Systems Thinking: Let's Just Get On With It"** , 1994, International Systems Dynamics Conference, Sterling, Scotland
- 255- Shinno H, Yoshioka H, Marpaung S, Hachiga S, **"Quantitative SWOT Analysis on Global Competitiveness of Machine Tool Industry"**, Journal of Engineering Design, Vol. 17, No.3, June 2006, 251-258.
- 256- Stacey Ralph D, **"Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity"**, 6th ed, Prentice Hall, England, 2011.
- 257- Teodorescu Camelia, Costachie Silviu, **"Analysis Strategies of External Environment Influence on Tourism Companies in Rpmnia"**, Human Geographies –Journal of studies and research in Human Geography, Vol.1, Issue 1, May 2007.
- 258- Thornton Bill, Peltier Gary, Perreault George, **"Systems Thinking: A Skill to Improve Student Achievement"**, The Clearing House, Vol. 77, No. 5, 2004.

- 259- Weber Edward, “**Strategic Thinking – Dealing with Uncertainty**”, long Range planning, Vol. 17, N°. 5, 1984.
- 260- Werhane Patricia H, “**Mental Models, Moral Imagination and System Thinking in the Age of Globalization**”, Journal of Business Ethics, Vol. 78, 2008.
- 261- Wiggins Robert R, Ruefl Timothy W. i, “**Schumpeter’s Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?**” Strategic Management Journal 26, 10, PP. 887– 911, 2005.
- 262- Yusoff Malek Shah Bin Mohd, “**Le Service Public: Une Organisation Apprenante, L'expérience Malaisienne**”, Revue Internationale des Sciences Administrative, Vol. 71, N° 3, 2005.
- 263- Zajak E.J, Muants M. S, “**A Diametric Focus Model of strategic Change : Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring**”, Strategic Management Journal”, Summer, Special Issue, N° 14, 1993.

الملاحق

الملحق (1): قائمة المحكمين

الإسم واللقب	المؤسسة
أ. بركان يوسف	جامعة برج بوعرييج
د. قاسمي كمال	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
د. صاطوري الجودي	جامعة برج بوعرييج
د. بلعباس رابح	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
السيد محيشي سمير	مدير ترست بنك - فرع برج بوعرييج
السيد شلالي كريم	مسؤوليات العمليات البنكية ببنك الخليج الجزائر - فرع برج بوعرييج

ملحق (3): الإستبانة في شكلها النهائي (باللغة العربية)

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي:

بعد واجب التحية و التقدير،،،

الإستمارة التي بين أيديكم معدة لأغراض البحث العلمي وهي أداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بإنجاز البحث الموسوم "أثر تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك الجزائرية" دراسة ميدانية في مجموعة من البنوك في مدينة برج بوعريريج

إن دقة إجاباتكم وموضوعيتها تعكس بالتأكيد مدى إهتمامكم وحرصكم على وصولنا إلى نتائج دقيقة وصحيحة تفيد الجميع وسنزودكم بالنتائج التي تتوصل إليها الدراسة، علما بأن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

بن أحسن أحسن صلاح الدين

إستبانة:

أولاً: معلومات عامة:

1- إسم البنك:

2- قطاع الملكية الذي تنتمي إليه:

☐ عام ☐ خاص

3- الوظيفة الحالية:

4- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

5- العمر:

6- سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

7- المستوى العلمي: ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير أو دكتوراه ☐

* إذا وجدت مستويات أو تكوينات غير مذكورة يرجى ذكرها

8- التخصص:

تاريخ ذات صلة:

* التخطيط الإستراتيجي هو: العملية التي تحدد من خلالها المنظمة أهدافاً طويلة المدى، وكيفية تحقيقها تبعاً للتغيير الحاصل في البيئة.

* أصحاب المصالح هم: الأطراف الذين لديهم مصالح مباشرة في المنظمة، يشمل هذا المفهوم المساهمين، الموظفين، المديرين، المقرضين الرئيسيين، العملاء الرئيسيين، الموردين الرئيسيين... إلخ

* الرؤية هي: صورة عن ما تريد المنظمة أن تكون، وبعبارة عامة، ما تريد تحقيقه في النهاية.

* الرسالة هي: وصف مختصر لسبب وجود المنظمة وما ترغب بتحقيقه لعملائها.

* التفكير الإستراتيجي هو: عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والإتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه.

* النمذجة بالمحاكاة هي: نماذج محوسبة تسمح للمتنبئ بأن يرى بسرعة التغيرات التي يجب توقعها بالأخذ بعين الاعتبار التغيير في أحد المتغيرات.

* العصف الذهني هو: أسلوب غير كمي للتنبؤ، ويقوم على تفكير تخيلي لأفراد لديهم المعرفة والخبرة بالموقف موضع التنبؤ، وكذا الخيال الواسع بقدر الإمكان.

ثانياً: فترات التخطيط الإستراتيجي: (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فترة من الفترات أدناه)

الرقم	المعيار	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
مرحلة التهيئة والإعداد					
1	يحدد البنك فريق عمل للقيام بالتخطيط الإستراتيجي				
2	يوضح البنك مسؤوليات المنخرطين في التخطيط				
3	يبين البنك المعوقات التي ستواجه المسؤولين عن التخطيط				
4	يحدد البنك أصحاب المصالح ودرجتهم حسب الأولويات				
5	يوضح البنك كيفية تأثير أصحاب المصالح عليه				
مرحلة تحليل الوضع الراهن					
6	تحلل البيئة الخارجية للبنك لتحديد الفرص والمخاطر الخارجية				
7	يحلل البنك البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف له				
8	تحدد الإستراتيجيات على ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية				
مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية					
9	تبين رؤية البنك صورة كاملة ومبركة لمستقبل البنك				
10	تتوافق رؤية البنك مع حاجات وطموحات الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين				
11	توضح الرسالة سبب وجود البنك بدقة ويمكن للجميع الإطلاع عليه				
12	توضح رسالة البنك بدقة كيفية قيامه بأعماله ومعاملته عملائه				
13	لدى البنك أهداف مكتوبة بنتائج محددة يركز الوصول إليها				
14	تتصف أهداف البنك بالمرونة وقابلية تعديلها وتعطي درجة عالية من الالتزام				
15	يبنى البنك إحدى الإستراتيجيات (التمو، الاستقرار أو الإنكماش)				
مرحلة تنفيذ الإستراتيجية					
16	يستخدم البنك البرامج والموازنات التقديرية لتنفيذ خطته				
17	تحدد إدارة البنك الإجراءات التي تبين الأنشطة التي يتوجب القيام بها				
18	يتم تحديد الأهداف السنوية للبنك وخطط العمل للشعاعات المختلفة				
19	يصيغ البنك سياسات ومعايير الإجراءات العملية لدعم الإستراتيجية				
مرحلة الرقابة الإستراتيجية					
20	يضع البنك برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط له				
21	يبنى البنك معيار رقابي لمقارنة ما أُنجز مع ما هو مخطط				
22	يعتمد البنك على عملية الرقابة في تحديد إجراءات الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة				

ثالثاً: فقرات التفكير الإستراتيجي: (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فقرة من الفقرات أدناه)

الرقم	المعيار	أبداً تماماً	أبداً	غير متأكد	لا أبداً إطلاقاً
خصائص المفكر الإستراتيجي					
23	لدى موظفي البنك رؤية قياسية إستراتيجية.				
24	يستخدم موظفو البنك الحس والتصور في اتخاذ القرارات.				
25	يمتلك الموظفون قدرات إستراتيجية، حسية، إبتكارية وإبداعية.				
26	يتبنى موظفو البنك المجازفة أو المخاطرة في اتخاذ القرارات.				
27	يهتم البنك بالموظفين ويتطويرهم.				
أدوات التفكير الإستراتيجي					
28	يعتمد البنك على النمذجة بالمحاكاة للتفكير المستقل.				
29	يستخدم البنك العصف الذهني للتفكير المستقل.				
30	يستعين البنك برأي الخبراء في التفكير.				
31	تستخدم السيناريوهات كأداة في التفكير المستقل.				
32	يلجأ البنك إلى الطرق الكمية في التفكير.				
التفكير النظامي					
33	يعتبر الموظفون الظواهر عند تحليلها بأنها جزء من نظام أكبر.				
34	يلخص الموظفون العلاقات بين الظواهر في شكل نماذج ومعادلات رياضية.				
35	يعتمد الموظفون في تحليل العلاقات بين الظواهر على برمجيات تكنولوجية خاصة.				
36	يلخص الموظفون مكونات الظواهر والعلاقات فيما بينها في شكل خرائط أو مخططات.				

رابعاً: فقرات المزايا التنافسية: (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فقرة من الفقرات أدناه)

الرقم	المعيار	أبداً تماماً	أبداً	غير متأكد	لا أبداً إطلاقاً
ميزة التكلفة الأقل (الكفاءة)					
37	منتجات البنك متميزة جداً مقارنة بمنافسيه من حيث التكلفة.				
38	تتألف تكلف التشغيلية من مكونات منخفضة.				
39	يشجع البنك موظفيه على رفع كفاءتهم الإبداعية.				
40	يعين البنك موظفين ذوي كفاءة وخبرات سابقة في تخفيض تكاليف الخدمات.				

41	يقدم البنك خدمات ذات تكاليف تتناسب مع الفئات المختلفة من العملاء.				
42	يصعب على المنافسين تقديم خدمات بتكلفة أقل من تكلفة البنك.				
43	التكنولوجيا المستخدمة تقلل تكاليف تقديم الخدمات بنسبة أكبر من المنافسين.				
44	تقديم الحوافز المالية في البنك يدعم إستقطاب الموارد البشرية الكفؤة.				
45	إتباع البنك معيار الكفاءة والخبرة السابقة في تعيين الموظفين يقلل من تكاليف التدريب فيما بعد.				
ميزة التميز					
46	منتجات البنك متميزة جدا مقارنة بمنافسيه من حيث الجودة.				
47	يتبنى البنك معيار الجودة الشاملة ISO.				
48	يحرص البنك على وضع دفتر شكاوى للعملاء.				
49	يقوم البنك بالابتكار والتطوير السريع لمنتجاته.				
50	شكاوى العملاء حول الخدمات المقدمة من قبل البنك قليلة.				
51	تتميز خدمات البنك بالجودة العالية.				
52	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة الخدمات المقدمة.				
53	يحصل المستهلكون على الخدمات كما يريجونها أن تكون بسيطة.				
54	يستجيب البنك بسرعة لطلبات الزبائن.				
55	يتبنى البنك مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه.				
56	يشجع البنك العاملين فيه على المبادرات التي تميز خدماته عن البنوك الأخرى.				
57	يتعاون البنك مع بنوك عالمية لتحسين قدرته على تحقيق الجودة والتميز.				
58	يحرص البنك على إستقطاب موظفين مميزين ومبدعين ذوي كفاءات وخبرات.				
59	لدى البنك توجه واضح للحصول على جوائز الجودة والتميز.				

ما هي المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في بنكم؟

.....

.....

.....

.....

ما هي نقاط قوة وضعف بنكم؟

.....

.....

.....

.....

ما هي الفرص والتحديات التي تواجه بنكم؟

.....

.....

.....

.....

ملحق (4): الإستبانة في شكلها النهائي (باللغة الفرنسية)

Salutation respectueuse :

Le questionnaire suivant est destiné à la recherche scientifique, et c'est un outil indispensable à la réalisation de cette étude intitulée: **"l'intégration de la pensée stratégique et la planification stratégique et son effet sur la création des avantages concurrentiels durables dans les banques algériennes – étude pratique sur un échantillon de banques situées dans la Wilaya de Bordj Bou Arreridj"**.

La précision et l'objectivité de vos réponses démontre votre intérêt et votre souci pour que nous atteignons des résultats précis, qui seront d'une utilité à tous, et nous vous informons des suites des résultats obtenus ; si vous le désirez.

Nous vous assurons de la confidentialité de vos réponses, qui seront utilisées uniquement pour la recherche scientifique.

Tout en vous remerciant de votre collaboration.

Questionnaire :

A- Informations générales :

1-Nom de la banque :

2-Secteur de propriété : publique ☐ privé ☐

3-Poste occupé :

4-Sexe : Masculin ☐ féminin ☐

5-Age :

6-Nombre d'années au poste :

7-Niveau d'instruction :

8-Spécialité :

Définitions connexes:

- **La planification stratégique** est le processus par lequel l'organisation détermine ses objectifs à long terme, et comment les atteindre en fonction du changement environnemental.
- **Les parties prenantes** sont les parties qui ont un intérêt direct dans l'organisation. Ce concept comprend les actionnaires, les employés, les gestionnaires, les principaux prêteurs, clients et fournisseurs...etc.
- **La vision** est une image de ce que l'organisation souhaite d'être, en général c'est ce qu'elle veut atteindre.
- **La mission** est une brève description de la raison de l'existence de l'organisation et ce qu'elle veut réaliser pour ses clients.
- **La pensée stratégique** est un processus de synthèse résultante de la bonne utilisation de l'intuition, la créativité et l'expérience personnelle du directeur et du personnel de l'organisation afin de faire face à l'environnement pour déterminer la vision et l'orientation future.
- **La simulation par modélisation** c'est des modèles informatisés qui permettent au prévisionniste de voir rapidement les modifications qui devraient être attendues en prenant en compte les changements dans une variable.
- **Le brainstorming** est une méthode qualitative de prédiction, et est basé sur la pensée imaginaire des individus ayant la connaissance et l'expérience vis-à-vis la situation à prédire, ainsi que l'imagination la plus vaste possible.

B- les variables de la **planification stratégique** (veuillez cocher la case correspondante):

paragraphe	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Pas Sure	d'accord	Absolument d'accord
1- La banque sélectionne des équipes chargés d'effectuer la planification stratégique.					
2- La banque détermine les responsabilités de personnes engagées pour la planification.					
3- La banque détermine les obstacles auxquels ils font face dans la planification.					
4- La banque désigne les intérêts des parties prenantes et veille à leur organisation.					
5- La banque détermine comment les parties prenantes l'influencent.					
6- La banque analyse son environnement externe pour identifier les opportunités et les risques.					
7- La banque analyse l'environnement interne afin de déterminer ses forces et ses faiblesses.					
8- Les stratégies sont définies à la lumière de l'analyse environnementale.					
9- La vision montre une image complète du future de la banque.					
10- La vision de la banque accorde une grande importance aux besoins et aspirations de l'administration, employés et autres parties prenantes,					
11- La raison d'être de la banque est clairement spécifiée, et tout le monde peut la constater à travers la mission de la banque.					
12- La mission de la banque décrit clairement et précisément la façon avec laquelle le travail est fait ainsi que le traitement des clients.					
13- La banque trace des objectifs écrits avec les résultats prévus.					
14- Les objectifs de la banque sont flexibles et évolutifs et montrent un degré d'engagement élevé.					
15- La banque adopte une des stratégies: (croissance, stabilité ou régression)					
16- La banque établie des programmes et des budgets pour réaliser ses plans.					
17- L'administration de la banque définit les procédures pour les activités à entreprendre.					
18- La banque sélectionne ses objectifs annuels et ses plans d'action pour les différentes activités.					
19- La banque formule les politiques et les normes des mesures pratiques pour soutenir sa stratégie.					
20- La banque établie des programmes de contrôle et de suivi pour assurer le bon déroulement des activités comme prévu.					
21- La banque établie des normes réglementaires pour comparer les résultats obtenus avec ce qui est prévu.					
22- La banque utilise le contrôle dans la définition des déviations dans la performance et entreprends les corrections nécessaires.					

C- les variables de la pensée stratégique (veuillez cocher la case correspondante):

paragraphe	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Pas Sure	d'accord	Absolument d'accord
Propriétés du penseur stratégique					
1- Les employés de la banque possèdent une vision stratégique de leadership.					
2- Les employés de la banque utilisent l'intuition, la perception et l'imagination dans la prise de décision.					
3- Les employés possèdent des capacités prospectives, intuitives, novatrices et créatrices.					
4- Les employés de la banque adoptent le risque dans la prise de décision.					
5- La banque se soucie pour son personnel ainsi que son développement.					
Outils de réflexion stratégique					
6- La banque utilise la modélisation par simulation pour prévoir l'avenir.					
7- La banque utilise le brainstorming pour prédire l'avenir.					
8- Les avis des experts sont utilisés pour la prédiction.					
9- Les scénarios sont utilisés pour prédire l'avenir.					
10- La banque utilise des méthodes quantitatives dans la prévision.					
La pensée systémique					
11- Les employés considèrent les phénomènes lorsqu'ils les analysent qu'ils font partis d'un système plus vaste.					
12- Les employés résumant les relations entre les phénomènes dans des modèles et des équations mathématiques.					
13- Les employés comptent, dans l'analyse des relations entre les phénomènes, sur des logiciels et des technologies spéciales.					
14- Les employés résumant les composants des phénomènes et les relations entre elles dans des diagrammes et des schémas.					

D- les variables des avantages concurrentiels (veuillez cocher la case correspondante):

paragraphe	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Pas Sure	d'accord	Absolument d'accord
L'avantage du moindre coût:					
1- Les produits de la banque sont très distinct par rapport a ses rivaux en termes de coût.					
2- Les couts sont proportionnels avec les caractéristiques des services fournis.					
3- La banque encourage ses fonctionnaires à élever leurs compétences de créativité.					
4- La banque désigne des employés possédants des expériences antérieures dans la réduction des couts des services.					
5- La banque offre des services aux couts en rapport avec les différentes catégories de clients.					
6- Il est difficile pour les concurrents de fournir des services à des couts inférieurs aux couts de la banque.					

paragraphe	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Pas Sure	d'accord	Absolument d'accord
L'avantage du moindre cout:					
7- La technologie utilisée permet d'atteindre des couts inferieurs à celles des concurrents					
8- Les incitations matérielles aident à attirer les compétences.					
9- Le suivi des critères de l'efficacité et l'expérience dans le recrutement réduit les couts de formation.					
L'avantage de différenciation:					
10- Les produits de la banque sont très distincts par rapport à ses concurrents en termes de qualité.					
11- La banque adopte les normes « ISO » de la qualité totale					
12- La banque tient à mettre un registre de réclamations à ses clients.					
13- La banque innove ses produits et les développe rapidement.					
14- Il y a peu de réclamations des clients à propos des services de la banque.					
15- Les services de la banque sont de haute qualité.					
16- La technologie utilisée contribue à l'amélioration de la qualité des services.					
17- Les clients obtiennent facilement les services comme ils les désirent.					
18- La banque répond rapidement aux demandes des clients.					
19- La banque adopte strictement des normes de qualité dans tous ses départements.					
20- La banque encourage ses employés à prendre l'initiative qui différencie ses services par rapport à d'autres banques.					
21- La banque collabore avec les institutions bancaires internationales pour améliorer sa capacité à atteindre la qualité et l'excellence.					
22- La banque recrute un personnel distinct et créatif avec des compétences avérées.					
23- La banque possède une orientation claire pour l'obtention des prix de qualité et d'excellence.					

Quels sont les obstacles auxquels fait face la planification stratégique ?.....

.....
.....
.....

Quelles sont les forces et les faiblesses de votre banque ?

.....
.....
.....

Quelles sont les opportunités et les menaces auxquels votre banque confronte ?.....

.....
.....
.....

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	ز
1-1	عوامل البيئتين الخارجية (عامة وخاصة) والداخلية	42
2-1	الإستراتيجيات الأساسية على مستوى المنظمة	59
3-1	إستراتيجيات النمو/التوسع وبدائلها الفرعية	60
4-1	أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس	76
5-1	مصفوفة صياغة وتطبيق الإستراتيجية	83
1-2	مكونات التفكير الإستراتيجي	97
2-2	نموذج "Wells" لمراحل التفكير الإستراتيجي	89
3-2	الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية	140
4-2	نموذج "Swayne" للإدارة الإستراتيجية	142
5-2	كيف يتكامل التخطيط والتفكير الإستراتيجي؟	144
6-2	مفهوم السيناريو	147
7-2	مصفوفة الأثر/ إحتمال الوقوع	153
1-3	نظرة عامة حول التنافسية	161
2-3	العلاقة بين بعض المصطلحات التنافسية	163
3-3	المسائل التي يجب أخذها بعين الإعتبار في بناء المزايا التنافسية	173
4-3	نموذج القوى الخمسة لبورتر والخاص بالتنافس في بيئة	186
5-3	تقسيم "Enz" لموارد المنظمة وقدراتها	192
6-3	المحددات الخمسة للكفاءات المحورية	200
7-3	الموارد، القدرات والمزايا التنافسية	202
8-3	المصادر الخمسة الرئيسية للميزة التنافسية (5 Ps)	203
9-3	الأشكال الأربعة العامة للتمييز	211
10-3	أسس بناء الميزة التنافسية	216
11-3	أثر اقتصاديات الحجم والتعلم في تكاليف الوحدة	218

282	المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في البنوك العاملة في الجزائر	1-4
285	الفرص التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في البنوك العاملة في الجزائر	2-4
285	التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في البنوك العاملة في الجزائر	3-4
292	توزيع الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التكلفة الأقل	4-4
293	سحابة نقاط الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التكلفة الأقل	5-4
294	توزيع الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التميز	6-4
294	سحابة نقاط الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التميز	7-4
295	توزيع الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والميزة التنافسية	8-4
296	سحابة نقاط الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وميزة التميز	9-4

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإداري (النوعي)	23
2-1	مسؤولية الأطراف المختلفة عن عملية الإدارة الإستراتيجية	31
3-1	الأسلوب المصفوفي لإختيار الإستراتيجيات	78
1-3	تقسيم تعاريف الميزة التنافسية حسب هدف المنظمة من استخدامها	164
1-4	قوائم الإستبانة الصالحة للتحليل	236
2-4	إختبار معلمية إستجابة عينة الدراسة	240
3-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	241
4-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية	242
5-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع ملكية البنك	243
6-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	243
7-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	244
8-4	نتائج فقرات محور مرحلة التهيئة والإعداد	245
9-4	نتائج فقرات محور مرحلة التهيئة والإعداد حسب خصائص عينة الدراسة	247
10-4	نتائج فقرات محور مرحلة تحليل الوضع الراهن	249
11-4	نتائج فقرات محور مرحلة تحليل الوضع الراهن حسب خصائص عينة	250
12-4	نتائج فقرات محور مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية	252
13-4	نتائج فقرات محور مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية حسب خصائص عينة	254
14-4	نتائج فقرات محور مرحلة تنفيذ الإستراتيجية	256
15-4	نتائج فقرات محور مرحلة تنفيذ الإستراتيجية حسب خصائص عينة الدراسة	258
16-4	نتائج فقرات محور مرحلة الرقابة الإستراتيجية	259
17-4	نتائج فقرات محور مرحلة الرقابة الإستراتيجية حسب خصائص عينة الدراسة	261
18-4	نتائج فقرات محور خصائص المفكر الإستراتيجي	262
19-4	نتائج فقرات محور خصائص المفكر الإستراتيجي حسب خصائص عينة الدراسة	264

266	نتائج فقرات محور أدوات التفكير الإستراتيجي	20-4
268	نتائج فقرات محور أدوات التفكير الإستراتيجي حسب خصائص عينة الدراسة	21-4
269	نتائج فقرات محور التفكير النظمي	22-4
271	نتائج فقرات محور التفكير النظمي حسب خصائص عينة الدراسة	23-4
273	نتائج فقرات محور ميزة التكلفة الأقل (الكفاءة)	24-4
275	نتائج فقرات محور ميزة التكلفة الأقل حسب خصائص عينة الدراسة	25-4
277	نتائج فقرات محور ميزة التميز	26-4
280	نتائج فقرات محور ميزة التميز حسب خصائص عينة الدراسة	27-4
286	إختبار الانحدار بين متغيري التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية	28-4
288	اختبار الانحدار بين متغيري التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية	29-4
291	إختبار الارتباط بين متغيري التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي	30-4
291	إختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة	31-4
292	إختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة وميزة التكلفة الأقل	32-4
293	إختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة وميزة التميز	33-4
295	إختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة والميزة التنافسية	34-4

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة شكر وتقدير

الإهداء

المقدمة.....أ-س

الفصل الأول: المقاربة النظرية والمفاهيمية للتخطيط الإستراتيجي.....17-86

تمهيد.....17

المبحث الأول: مدخل للتخطيط الإستراتيجي.....18

المطلب الأول: عموميات حول التخطيط.....18

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي.....20

المبحث الثاني: مزايا التخطيط الإستراتيجي وعيوبه، مسؤوليته، ومدارسه.....29

المطلب الأول: مزايا التخطيط الإستراتيجي وعيوبه.....29

المطلب الثاني: مسؤولية التخطيط الإستراتيجي.....31

المطلب الثالث: مدارس التخطيط الإستراتيجي ونماذجه.....33

المبحث الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي.....37

المطلب الأول: أنواع تقسيمات مراحل التخطيط الإستراتيجي.....37

المطلب الثاني: تقسيم الدراسة لمراحل التخطيط الإستراتيجي.....39

خلاصة الفصل.....85

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التفكير الإستراتيجي.....87-155

تمهيد.....87

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتفكير الإستراتيجي.....88

المطلب الأول: تعريف التفكير الإستراتيجي وعناصره.....90

المطلب الثاني: مراحل التفكير الإستراتيجي.....	96
المبحث الثاني: المفكر الإستراتيجي.....	101
المطلب الأول: المهارات الواجب توافرها في المفكر الإستراتيجي.....	101
المطلب الثاني: خصائص التفكير الإستراتيجي.....	104
المطلب الثالث: متطلبات التفكير الإستراتيجي.....	106
المبحث الثالث: التنبؤ (الإستشراف) كأداة من أدوات التفكير الإستراتيجي.....	109
المطلب الأول: مفهوم التنبؤ.....	110
المطلب الثاني: تقنيات التنبؤ.....	111
المطلب الثالث: مناهج تحديد نماذج التنبؤ.....	117
المبحث الرابع: التفكير النظامي.....	119
المطلب الأول: ما الذي يعنيه التفكير النظامي؟.....	119
المطلب الثاني: ظهور ديناميكيات النظام/ التفكير النظامي.....	122
المطلب الثالث: تعريف التفكير النظامي.....	123
المطلب الرابع: النماذج والتفكير النظامي.....	128
المطلب الخامس: محددات التفكير النظامي.....	131
المبحث الخامس: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتفكير الإستراتيجي.....	134
المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي أولى من التفكير الإستراتيجي.....	134
المطلب الثاني: التفكير الإستراتيجي يلغي التخطيط الإستراتيجي.....	135
المطلب الثالث: تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.....	138
المبحث السادس: أداة التخطيط بالسيناريو كنتيجة لتكامل التفكير والتخطيط الإستراتيجي.....	144
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم السيناريو.....	144
المطلب الثاني: ما الذي يعنيه مصطلح السيناريو؟.....	145
المطلب الثالث: مناهج التخطيط بالسيناريو.....	149

المطلب الرابع: عملية بناء السيناريوهات وحدودها.....	150
خلاصة الفصل.....	154
الفصل الثالث: التأصيل النظري للميزة التنافسية.....	156-230
تمهيد.....	156
المبحث الأول: المزايا التنافسية المستدامة.....	157
المطلب الأول: مفهوم التنافسية والقدرة التنافسية.....	157
المطلب الثاني: الميزة التنافسية في البنوك.....	162
المطلب الثالث: المزايا التنافسية المستدامة.....	166
المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....	179
المطلب الأول: تصنيفات مصادر الميزة التنافسية.....	180
المطلب الثاني: المصادر الخارجية للميزة التنافسية.....	183
المطلب الثالث: المصادر الداخلية للميزة التنافسية.....	188
المبحث الثالث: أنواع المزايا التنافسية.....	204
المطلب الأول: ميزة التكلفة الأقل (ريادة التكلفة).....	204
المطلب الثاني: ميزة التميز.....	209
المبحث الرابع: أسس بناء الميزة التنافسية.....	215
المطلب الأول: الكفاءة المتفوقة.....	216
المطلب الثاني: الجودة المتفوقة.....	219
المطلب الثالث: تحقيق التحديث المتفوق.....	225
المطلب الرابع: تحقيق الإستجابة المتفوقة للعميل.....	228
خلاصة الفصل.....	230

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في عينة من البنوك على مستوى ولاية برج بوعرييج حول

تكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وأثره في بناء مزايا تنافسية.....	233-307
تمهيد.....	232
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	233
المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمعها.....	233
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.....	235
المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.....	239
المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة.....	239
المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....	240
المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.....	245
المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات إجابات موظفي البنوك محل الدراسة.....	245
المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة عن الأسئلة المفتوحة.....	281
المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.....	286
المبحث الرابع: نتائج الدراسة والإقتراحات.....	297
المطلب الأول: مناقشة الفرضيات في ظل الدراسات السابقة.....	297
المطلب الثاني: نتائج الدراسة.....	302
المطلب الثالث: الإقتراحات.....	304
خلاصة الفصل.....	306
الخاتمة العامة.....	308
قائمة المراجع.....	312
الملاحق.....	333
قائمة الأشكال.....	350
قائمة الجداول.....	353

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية في البنوك في ولاية برج بوعرييج، وذلك من جهة من خلال تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمراحله المختلفة من تهيئة وتحضير إلى تحليل الوضع الراهن، إلى الإعداد والتنفيذ وصولاً إلى الرقابة والتقييم، ومن جهة أخرى من خلال إستغلال التفكير الإستراتيجي الذي يتجلى في خصائص المفكرين الإستراتيجيين، أدوات التفكير الإستراتيجي والتفكير النظامي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، قدمت لموظفي جميع البنوك العامة والخاصة بولاية برج بوعرييج، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن البنوك محل الدراسة تطبق مراحل التخطيط الإستراتيجي بدرجات متفاوتة، بالإضافة إلى أن ممارسة التفكير الإستراتيجي وتطبيقه كمنهج ليس مُفعلاً بشكل ملموس ومؤثر، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الشخصية للعينة المدروسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- أن للتفكير الإستراتيجي أثراً ذا دلالة إحصائية في بناء المزايا التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- وجود تكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة.
- أن لتكامل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي أثراً ذا دلالة إحصائية في المزايا التنافسية للبنوك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة، البنوك.

Abstract :

This study aims to illustrate the impact of the integration between strategic thinking and strategic planning on creating competitive advantages in banks in Bordj Bou Arreridj city, on the one hand, through the application of the various stages of the strategic planning (prepare to plan, analysing the current situation, setting up and implementing the strategy, monitoring and assessing). On the other hand, through the use of strategic thinking, which is reflected in the strategic thinker characteristics, strategic thinking tools, and systems thinking.

To achieve the study objectives, a questionnaire was adopted as a main tool for collecting data. It was distributed on employees of banks in Bordj Bou Arreridj city. The study's main findings were:

- The banks apply the strategic planning stages in varying degrees. In addition, the practice of strategic thinking and its application as a managerial method is not developed in a concrete and significant manner, with significant differences due to the personal characteristics of the sample of study.
- There is a statistically significant impact of the strategic planning on creating competitive advantages.
- The strategic thinking has a statistically significant impact on creating competitive advantages.
- The existence of integration between strategic planning and strategic thinking in the banks under study.
- The integration between strategic thinking and strategic planning has a statistically significant impact on the competitive advantages in the banks under study.

Key words: strategic thinking, strategic planning, competitive advantages, banks.