



## الموضوع

دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة مجموعة K-plast (وحدة الانايب) بولاية سطيف

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

إسماعيل مناصرية

فاطمة الزهراء بن مجدل

...../Master-GE/GO -GSO /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

( البقرة 32 )

## مقولة

" إنني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في  
يومه إلا قال في تحفه لو خير هذا لكان  
أحسن، ولو زيد لكان يستحسن، ولو قدم  
هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل  
.. وهذا من أعظم العبر على استيلاء النقص

على جملة البشر .. "

العماد الأصفياني.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوانحي، إلى من  
كد

وعانى وبذل الغالي وأعطى الكثير كي لا يذبل بروضنا الزهر

إلى أبي الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى أعز من أملك في هذه الدنيا، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها

إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها

إلى أمي الغالية جزاها الله خير الجزاء في الدارين

إلى ربيع حياتي وفجري الباسم، إلى من أحيا بنبضهم وبجسور محبتهم

إلى من منحوني ثقتهم الجميلة

إلى إخوتي وأخواتي

وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

فاطمة الزهراء "سارة"

## الشكر والعرفان

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى...

يقول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس " رواه أحمد و الترمذي

لذلك قبل ان نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا  
أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة....

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

و أخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ المشرف: "إسماعيل مناصرية" الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة لإتمام هذا

البحث

و أسأل الله العلي العظيم ان يجزي الجميع خير الجزاء و أن يوفقهم

إلى ما يحبه و يرضاه، إنه سميع مجيب....

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
أ- ز	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التفكير
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التفكير
05	المطلب الثاني: مكونات التفكير
07	المطلب الثالث: أنواع و مستويات التفكير
09	المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي
09	المطلب الأول: مفهوم و أهمية التفكير الاستراتيجي
12	المطلب الثاني: خصائص التفكير الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: أبعاد التفكير الاستراتيجي
16	المطلب الرابع: التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي
18	المبحث الثالث: عناصر وأنماط و مراحل التفكير الاستراتيجي ومعوقاته
18	المطلب الأول: عناصر التفكير الاستراتيجي
20	المطلب الثاني: أنماط التفكير الاستراتيجي
22	المطلب الثالث: مراحل التفكير الاستراتيجي
27	المطلب الرابع: معوقات التفكير الاستراتيجي
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري للميزة التنافسية</b>	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

32	المطلب الاول: مفهوم وأهمية التنافسية
34	المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشراتها
37	المطلب الثالث: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
42	المطلب الرابع: محددات وخصائص الميزة التنافسية
44	المبحث الثاني: مصادر وأبعاد وأنواع الميزة التنافسية
44	المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
49	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
53	المبحث الثالث: مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية
53	المطلب الاول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
54	المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية
56	المطلب الرابع: مساهمة التفكير الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية
60	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة k-plast</b>	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
63	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة k-plast
65	المطلب الثاني: رسالة المؤسسة وأهدافها
67	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة
71	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
73	المطلب الاول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة
73	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
76	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
80	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
83	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار والفرضيات



83	المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي
84	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
89	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة العامة
101	قائمة المراجع
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
الملاحق	
قائمة الملاحق	
الملخص	

# المقدمة العامة

### المقدمة:

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة تتميز بالتعقيد والغموض وتمر بالعديد من التغيرات تتسم بالإيقاع السريع، هذا ما جعلها تواجه تحديات كبيرة فرضت عليها أن تواكب هذه التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل حيث أصبح من الواضح أن أساليب الامس في الادارة غير ملائمة تماما لتحديات المستقبل وهذا مآدى بالمؤسسة إلى تبني منهج التفكير الاستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية.

حيث ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كرد فعل لكل هذه التغيرات وذلك لأنه يُمكن المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة وتحديد الإختيارات المناسبة لها، حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحس والتخيل والابداع في صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية، فهو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتوليد قيمة إضافية من أجل الحصول على التميز والريادة وذلك يكون من خلال خلق ميزة تنافسية مستدامة على كافة الاصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرين وعليه فإن هذه الميزة تعد مفتاح لنجاح المؤسسات في إطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور.

لذا أصبح من الضروري العمل على إيجاد طرق وأساليب جديدة من أجل استدامة المزايا التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة هدف تسعى إليه جميع المؤسسات إلا أن تحديد هذه الميزة لا يتم إلا من خلال استخدام ووضع إستراتيجيات واستخدامها من خلال التفكير الاستراتيجي وذلك لأنه الطريق الأكثر إبداعا وثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها وتميزها عن باقي المنافسين. وبذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى التفكير الإستراتيجي ضمن رؤية نظرية او تطبيقية أو معا، ونظرا لمدى مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية وإدامتها، ومن ثم إكتساب الميزة التنافسية المتواصلة.

### إشكالية البحث:

تتمحور إشكالية هذا البحث في التوصل لمعرفة مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وما يطرحه هذا الموضوع من علامات استفهام كثيرة حول ضرورة تبني أنماط التفكير الاستراتيجي وتطبيقها في المؤسسة بغية تحقيق ميزة تنافسية لها، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

## المقدمة العامة

يمكن الإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل يساهم التفكير التجريدي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة k-PLAST ؟
- ✓ هل يساهم التفكير التخطيطي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة k-PLAST ؟
- ✓ هل يساهم التفكير التشخيصي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة k-PLAST ؟

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين التفكير الاستراتيجي والميزة

التنافسية لمؤسسة K-PLAST.

#### الفرضيات الفرعية:

**الفرضية 01:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين التفكير التجريدي والميزة

التنافسية لمؤسسة k-PLAST .

**الفرضية 02:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين التفكير التخطيطي والميزة

التنافسية لمؤسسة k-PLAST .

**الفرضية 03:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين التفكير التشخيصي والميزة

التنافسية لمؤسسة k-PLAST .

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف بصورة واضحة على ماهية التفكير الاستراتيجي .
- التعرف على ماهية الميزة التنافسية.
- التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي .
- التعرف على مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية.

### أهمية الدراسة :

تبع هذه الدراسة بما تقدمه من إضافات على المستويين العلمي والعملية الموضحة في الآتي:

- تعد الدراسة مكتملة للدراسات الحديثة المقترحة في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال معرفة مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة k-plast.
- إفادة الباحثين في إجراءات بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية.
- تم التطرق لموضوع التفكير الاستراتيجي من قبل بعض الباحثين إلا أنه مازال ميدان خصب للكتابة والتأليف فيه في ظل عصر سمته عدم الثبات ومبني على المعرفة.
- كما تقدم هذه الدراسة معلومات مفيدة حول أهمية التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية .

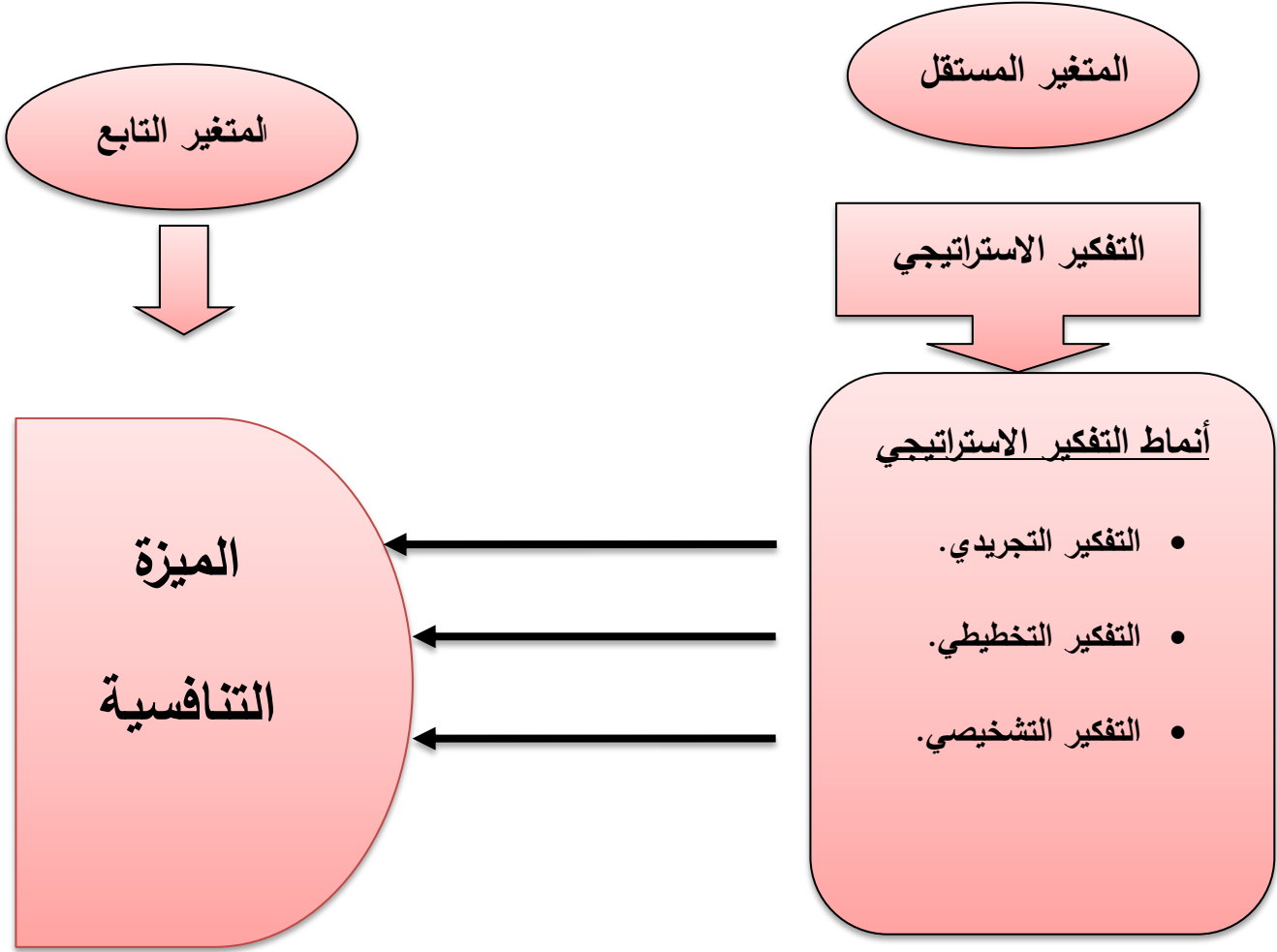
### اسباب اختيار الموضوع:

- ✓ ضرورة الاهتمام بمجال التفكير الاستراتيجي في ظل شدة المنافسة والانفتاح الاقتصادي الذي يشهده الاقتصاد الوطني.
- ✓ نظرا لقلة الدراسات الاكاديمية التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي وربطه بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- ✓ الرغبة في التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية والتعمق فيه أكثر.

### نموذج الدراسة:

من خلال ما تقدم وتركيزا على متغيرات الدراسة يمكن اعتماد النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



### التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة المصطلحات التالية:

التفكير الاستراتيجي: تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.

## المقدمة العامة

**الميزة التنافسية:** "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروض.

يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

### حدود الدراسة:

1) **الإطار المكاني للدراسة:** إنه ليس من السهل على الباحث ان يجد الأبواب أمامه مفتوحة ليلج إلى المؤسسات، فلا يخفى على أحد ما تتميز به علاقة هذه الأخيرة مع الجامعة من حيث الانغلاق وعدم التعاون، ولتفادي هذا المشكل حاولنا إيجاد وسيلة تمكننا من الدخول إلى إحدى المؤسسات الجزائرية وحصولنا على معلومات ذات أهمية لاستكمال خطوات البحث، تمتلئ هذه الوسيلة في العلاقات الشخصية التي تربطنا ببعض الإطارات العامة في المؤسسة k-plast بولاية سطيف.

2) **الاطار الزمني:** استغرقت جمع البيانات والمعلومات عن المؤسسة محل الدراسة أكثر من شهرين، فضلا عن الوقت المخصص لترتيبها، وتبويبها وتحليلها، وقد وجهنا اهتمامنا إلى الإطارات العليا بالمؤسسة عند جمع المعلومات.

### منهج الدراسة:

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية.

### هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول إثنين منها نظري والثالث تطبيقي. حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيم للتفكير الاستراتيجي إلى ثلاثة مباحث. تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول التفكير من خلال التعرف على مفهوم التفكير، بالإضافة إلى خصائصه وأنواعه و مكوناته ومستوياته. أما في المبحث الثاني المخصص للتفكير الاستراتيجي تطرقنا فيه إلى مفهوم وأهمية التفكير

## المقدمة العامة

الاستراتيجي، خصائصه وقمنا بإبراز أهم الفروق الموجودة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى أنماط التفكير الاستراتيجي ومراحل عملية التفكير الاستراتيجي وأيضاً إلى أبعاده وعناصره والمعوقات التي يواجهها قبل وأثناء التطبيق.

أما الفصل الثاني والمخصص لدراسة الميزة التنافسية والذي قسم إلى ثلاثة مباحث. ففي المبحث الأول والذي تطرقنا فيه إلى مدخل إلى الميزة التنافسية والذي يشمل مفهوم واهمية وانواع التنافسية ومؤشراتها، وشمل المبحث الأول أيضاً مفهوم واهمية الميزة التنافسية بالإضافة إلى محدداتها وخصائصها، أما بالنسبة إلى المبحث الثاني فقد خصص لمصادر و أبعاد الميزة التنافسية بالإضافة إلى أنواعها، وفي المبحث الثالث قمنا بالتطرق إلى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق وبناء الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التطرق إلى معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على بنائها وفي نفس المبحث قمنا بالإشارة إلى كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.

أما بالنسبة إلى الفصل التطبيقي فقد شمل دراسة الموضوع في مؤسسة k-plast بوحدة الانابيب -بولاية سطيح-، وشمل الفصل الثالث ثلاثة مباحث، تمثلت في المبحث الأول الذي تم فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وأما في المبحث الثاني قمنا بإبراز الإطار المنهجي للدراسة، أما في المبحث الثالث قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج.

### الدراسات السابقة:

● حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1430هـ (2009م)، تناولت الدراسة مفهوم التفكير الاستراتيجي كمدخل لتطوير قيادات الامن الوقائي الفلسطيني، وذلك من خلال اجراء هذه الدراسة مع قادة الامن الوقائي الفلسطيني في قطاع غزة، و من النتائج التوصل اليها انه تتوفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة الأمن الوقائي الفلسطيني بدرجة متوسطة والقادة ذوي الموقع الاداري (مدير دائرة فأعلى ) والذين يشكلون ما نسبته (8,14) من مجتمع الدراسة تتوفر لديهم مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة عالية.

● نهال شفيق، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 1434هـ-2013م، تناولت الدراسة مفهوم التفكير الاستراتيجي كمدخل لتنفيذ أداء الإدارة العليا في المنظمات غير حكومية العاملة في مجال التأهيل، ومنه توصلت



## المقدمة العامة

الباحثة الى توفر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة عالية، وانه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا.

● غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية : مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، تناولت هذه الدراسة كيفية بناء المزايا التنافسية بالاعتماد على بدائله الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تؤكد النتائج المتواصل إليها أن ملامح الإدارة الاستراتيجية تختلف حسب مسار حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن النتائج المتواصل إليها ان هذه المؤسسات تعتمد في سباق على المنافسة على أساس الجودة المرتفعة والتكلفة الأدنى وتشمل أيضا التسليم في الوقت المحدد والمرونة في الإنتاج.

● العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر (بالخروبة)، 2005، تناولت هذه الدراسة مفهوم الجودة وماهية دورها في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومنه توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية، انه يتم تحقيق الجودة قبل، وأثناء وبعد الإنتاجي، بمعنى تحقيق جودة التصميم وجودة التنفيذ، وتهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

الفصل الأول:

الاطار النظري للتفكير الاستراتيجي

**التمهيد:**

في العصر الحديث تفرض التحديات المتجددة والمتغيرات المتسارعة والمتلازمة حاجة المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال والمستمر والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي قاعدته وأساسه المتين، لان عملية التفكير الاستراتيجي في المنظمات عملية ضرورية لبقائها وهذه العملية لا بد من أن تشمل وتميز بالنظر بعين التدبر إلى المستقبل والتغيرات المستقبلية بالإضافة إلى التأمل العميق لاختيار أفضل الاستراتيجيات المثلى والقوية التي تواجه العقبات والتحديات وتصدم أمام المتغيرات المستقبلية، حيث يكون ذلك بوضع استراتيجية شاملة خاصة وعمامة على المنظمة، بالإضافة إلى ان التفكير الاستراتيجي يساعد المؤسسة على تحويل رؤيتها إلى واقع.

يجب على المنظمات أن تعمل على استثمار كل طاقاتها الداخلية وبشكل منظم في عملية التفكير الاستراتيجي، حيث أن أكثر الخطط الاستراتيجية تطبيقاً هي تلك التي يشارك في صنعها جميع المدراء والموظفين ولذلك لا بد من نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعتمد إدارتها على توسيع المشاركة والاتفاق على القرارات.

ومنه سوف نحاول في هذا الفصل عرض الإطار النظري أو المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

**المبحث الاول: ماهية التفكير.**

**المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي.**

**المبحث الثالث: عناصر و أنماط ومراحل التفكير الاستراتيجي ومعوقاته.**

المبحث الاول : ماهية التفكير

يعتبر التفكير عملية ذاتية داخلية حيث انه يعد أعلى شكل من أشكال النشاط العقلي للإنسان فهو العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة بين عدة رموز، حيث لا يمكن ملاحظة عملية التفكير بصورة مباشرة بل يستبدل عليه من خلال ما يلاحظه من سلوك. كما انه يفترض أن التفكير عملية معرفية، أو فعل عقلي تكتسب به المعرفة.

المطلب الاول: مفهوم وخصائص التفكيرالفرع الاول: مفهوم التفكير

لقد تعددت تعاريف التفكير باختلاف وجهات نظر الباحثين بتعدد اتجاهاتهم الفكرية وسيتم استعراض أهمها: يمكن تعريف التفكير بأنه نشاط عقلي أدواته الرموز والصور الذهنية والألفاظ أو الرموز والأخيلة، وهو يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوزها إلى التجريد والأفكار المجردة، و كمفهوم اخر يمكن تعريف التفكير بأنه مفهوم افتراضي يشير إلى عملية داخلية يعزى إلى نشاط ذهني معرفي تفاعلي انتقائي قصدي، موجه نحو حل المشكلة ما، أو اتخاذ قرار معين، أو إشباع رغبة في فهم، أو إيجاد معنى، أو اجابة شافية لسؤال ما، ويتعلمه الفرد من ظروفه البيئية المتاحة، ولا يمكن ملاحظته، بل يستدل عليه من خلال ما يلاحظه من سلوك داخلي أو ظاهري، إذ تتراكم من خلاله مجموعة من الخبرات التي يوجهها الفرد.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف التفكير على انه " تقصي مدروس للخبرة من أجل غرض ما، وقد يكون ذلك الغرض هو الفهم، أو اتخاذ القرار، أو التخطيط أو حل المشكلات، أو الحكم على الأشياء...".<sup>2</sup> التفكير يعني قدرة الفرد على التفاوض الذكي مع نفسه ومع الآخرين في الكثير من القرارات اليومية ضمن المحيط الثقافي الذي يعيش فيه وقدرته على حل المشاكل من خلال الفهم والادراك الفعلي.<sup>3</sup> ويعرف التفكير على انه عملية تجميع لأدلة بشكل ملائم بحيث يتم ملء الفجوات أو الثغرات التي توجد فيه، و يتم هذا بالسير في خطوات مترابطة يمكن التعبير عنها في حينها أو فيما بعد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد أبو المعطي الدسوقي، تطوير العملية لتنمية التفكير (في ضوء المشروعات العالمية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 132.

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية، الادارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 36.

<sup>3</sup> أمل "محمد علمي" بورشك، علم الإدارة التطبيقية صنع استراتيجيات جديدة للإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن، 2011، ص 27.

و عليه يمكن القول أن التفكير عملية ذهنية عالية المستوى تقود صاحبها إلى محاولة استجماع الأمور المتعلقة بالقادم (المشكلة أو الموقف) ودراسة المقدمات واستخلاص النتائج على وفق سياقات علمية ومنطقية وموضوعية استنادا الى ركائز التصور والتخيل والتذكر وغاية ذلك الوصول إلى تدبير وإدارة الأمور والأفعال والأحداث في الزمن القادم على نحو أمثل.<sup>2</sup>

### ثانياً: خصائص عملية التفكير

تتميز عملية التفكير عن غيرها من العمليات العقلية بالخصائص التالية:

- عملية تتضمن مجموعة المعالجات داخل الجهاز المعرفي للفرد لمواجهة مشكلة ما.
  - يشمل على مجموعة من العمليات المعرفية في النظام المعرفي كالتذكر، الفهم، والتخيل، والاستنباط، والتحليل، و إدراك العلاقات، والنقد، و التقييم.
  - يعتمد على مقدار انشغال الفرد الذهني بالموضوع، و على مواجهة مثيرة له علاقة به، فيتم الربط وتظهر العلاقة.
  - يمكن ملاحظته وقياسه، والتعرف على مدى نموه.
  - يمكن تنميته عن طريق التدريب على المهاراته.<sup>3</sup>
- ويمكن إجمال خصائص التفكير في ما يلي:

- التفكير سلوك هادف- على وجه العموم- لا يحدث في فراغ أو بلا هدف
- التفكير سلوك تطوري يزداد تعقيدا وحثقا مع نمو الفرد وتراكم خبراته.
- التفكير الفعال هو لتفكير الذي يستند إلى أفضل المعلومات الممكن توافرها، ويسترشد بالأساليب والاستراتيجيات الصحيحة.
- الكمال في التفكير أمر غير ممكن في الواقع، والتفكير الفعال غاية يمكن بلوغها بالتدرب والتمرن.
- يتشكل التفكير من تداخل عناصر المحيط التي تضم الرفاق (فترة التفكير، الموقف أو المناسبة والموضوع الذي يجري حوله التفكير).
- يحدث التفكير بأشكال و أنماط مختلفة (لفظية، رمزية، كمية، مكانية، شكلية) لكل منها خصوصيته.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي، الاردن، 2009، ص423.

<sup>2</sup> تلا عاصم فائق، علاقة المعلومة بالتفكير الاستراتيجي السليم، المجلة العراقية لإدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005، ص3.

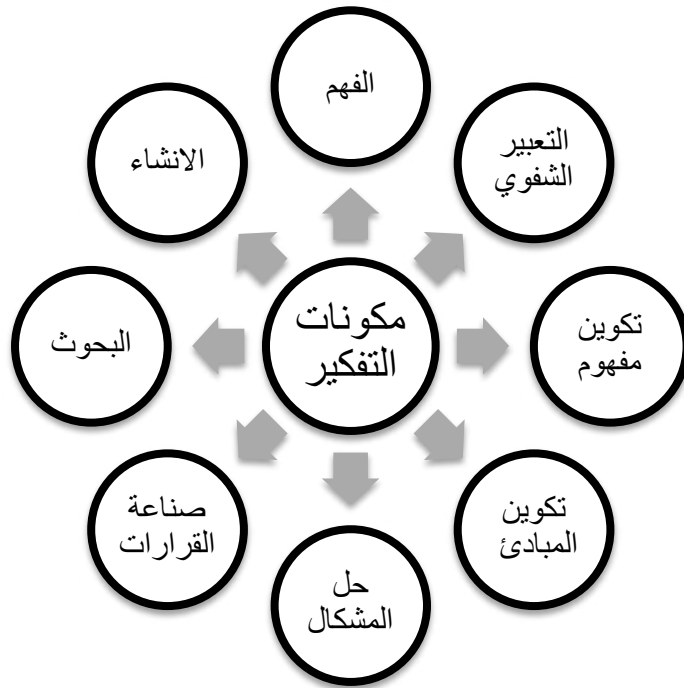
<sup>3</sup> عبد أبو المعطي الدسوقي، مرجع سابق، ص136.

- يتخذ التفكير مظاهر متعددة منها الحكم و التحريد و التصور والاستدلال والتوقع، و يبدو التفكير أيضا في عملية حل المشكلات التي تعتمد أساسا على الافكار أكثر من اعتمادها على الإدراك الحسي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مكونات التفكير:

إن مكونات التفكير باعتبارها عمليات عقلية تكاد تكون عامة لدى معظم الافراد الذين يتمتعون بقدرات التفكير في أي مجال من المجالات المختلفة، سواء في المجال الفني أو العلمي أو الاجتماعي أو السياسي أو غير ذلك. حيث إن محاكاتها يعتبر أمرا مهما بالنسبة لفهم التداخل الموجود بين آليات الجودة والتفكير، حيث أورد مارزانو (1998) ثماني عمليات للتفكير باعتبارها مكونات للتفكير وهي: الفهم، تكوين المفهوم، تكوين المبادئ، حل المشكلات، صناعة القرارات، البحوث، الإنشاء، التعبير الشفوي.

الشكل رقم(02):مكونات التفكير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على " مهدي بن أحمد الطاهر، اثر تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية، محمد بن حمزة السليمان، بحث

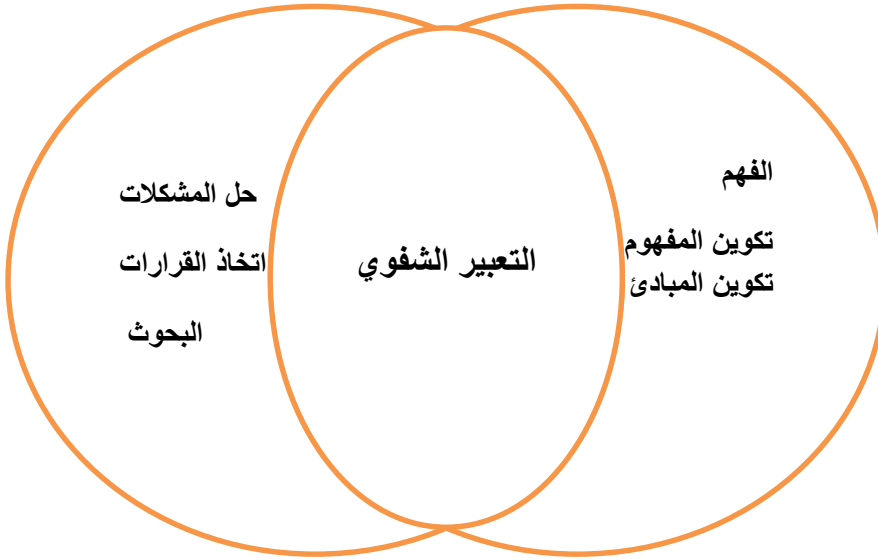
<sup>1</sup> سليم محمد أبو غالي، أثر توظيف استراتيجية (فكر، زوج، شارك) على تنمية مهارات التفكير المنطقي في العلوم لدى طلبة الصف الثامن الأساسي، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص66،67.

<sup>2</sup> مهدي بن أحمد الطاهر، اثر تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية، بحث مقدم الى قسم علم النفس لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس (تعلم) جامعة أم القرى بمكة المكرمة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1429، ص55،54.

مقدم الى قسم علم النفس لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس (تعلم) جامعة أم القرى بمكة المكرمة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1429، ص55.54.

وهي عمليات متداخلة فالعمليات الثلاث الأولى موجهة بشكل أكبر نحو اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم وهي أساس العمليات الأخرى مثلاً عندما يواجه الطلاب محتوى جديد ينبغي عليهم الاستناد إلى المفاهيم الأساسية، قبل أن يتمكنوا فهم عميق للمعلومات، والعمليات الرابع حل المشكلات إلى الإنشاء تبني عادة على العمليات الثلاث الأولى وذلك لأنها تعني بإنتاج المعرفة أو تطبيقها ويعتبر النقاش الشفوي بمثابة عملية تنتمي لاكتساب المعرفة وإنتاجها، والشكل التالي يوضح هذا التداخل.<sup>1</sup>

الشكل رقم(03): مكونات التفكير



المصدر: إنصاف محمد أحمد درار، **التعلم وتنمية التفكير**، دكتوراه في مناهج وطرق تدريس العلوم، مركز دراسات وبحوث المعوقين، أطفال الخليج، ص328.

<sup>1</sup> إنصاف محمد أحمد درار، **التعلم وتنمية التفكير**، دكتوراه في مناهج وطرق تدريس العلوم، مركز دراسات وبحوث المعوقين، أطفال الخليج، ص328.

## المطلب الثالث: أنواع ومستويات التفكير

### الفرع الاول: أنواع التفكير:

تحدد أنواع التفكير بأنها ستة أنواع وهي:

- **التفكير العلمي:** ويقصد به ذلك النوع من التفكير الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في حياته اليومية أو في النشاط الذي يبذله أو في علاقته مع العالم المحيط به.
- **التفكير المنطقي:** وهو التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء ومحاولة معرفة نتائج الأعمال، ولكنه أكثر من مجرد تحديد الأسباب أو النتائج إنه يعني الحصول على أدلة تؤيد أو تثبت وجهة النظر أو تنفيها.
- **التفكير الناقد:** وهو الذي يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الواقع التي تصل بالموضوعات ومناقشتها وتقويمها والتقييد بإطار العلاقات الصحيحة الذي ينتمي إليه هذا الواقع و استخلاص النتائج بطريقة منطقية وسليمة مع مراعاة الموضوعية العملية وبعدها عن العوامل الذاتية كالتأثير بالنواحي العاطفية أو الأفكار السابقة أو الآراء التقليدية.
- **التفكير الإبداعي:** وهو أن توجد شيئاً مألوفاً من شيء غير مألوف وأن تحول المألوف إلى شيء غير مألوف.
- **التفكير التوفيقى:** وهو التفكير الذي يتصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمود والقدرة على استيعاب الطرق التي يفكر بها الآخريين فيظهر تقبلاً لأفكارهم ويغير من أفكاره ليجد طريقاً وسيطاً يجمع بين طريقته في المعالجة وأسلوب الآخريين فيها.
- **التفكير التسلطي:** يهدف من عرضه إلى فهمه بهدف تحصيل المفكر من استخدامه لأن هذا النوع من التفكير إذا شاع فإنه تفكير يقتل التلقائية والنقد والإبداع.

وحدد Bravine نوعين آخرين من التفكير هما:

- **التفكير الإستثنائي /المتشعب : Divergent / Lateral Thinking** هذا النوع يستخدم القوى الإبداعية لصياغة أفكار وخيارات جديدة، كما يركز على توفير البدائل. مثل هذا التفكير قادر على التحول الفاصل (Disjunctive Shift) ( حيث لا يوجد مجال للخطأ). و التفكير الاستثنائي تفكير مثير بمعنى أنه يدفع الفرد إلى التفكير في البدائل القائمة على قواعد أساسية.



- التفكير الرأسي /المتقارب : **Convergent / Vertical thinking** يستخدم عملية منطقية لتحديد أفضل الحلول. و يركز التفكير الرأسي على انتقاء أفضل البدائل، وهو تفكير متعاقب ولا بد أن يكون صحيحا في كل خطوة من خطواته. كما أنه تفكير تحليلي حيث يدفع الفرد إلى تحديد الاختيار الأمثل القائم على مجموعة من القواعد الأساسية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: مستويات التفكير:

أما مستويات التفكير فقد حددها بعض الباحثين والمهتمين بموضوع التفكير بمستويين رئيسين لهذه العملية الذهنية يتمثلان في الآتي:

- أ. التفكير الأساسي: وهو عبارة عن الأنشطة العقلية أو الذهنية غير المعقدة والتي تتطلب ممارسة أو تنفيذ المستويات الثلاثة الدنيا من تصنيف بلوم للمجال المعرفي أو العقلي المتمثلة في مستويات الحفظ والفهم والتطبيق، مع بعض المهارات القليلة الأخرى مثل الملاحظة والمقارنة والتطبيق، وهي مهارات لا بد من إتقانها قبل الانتقال إلى مستوى التفكير المركب.
- ب. التفكير المركب: ويمثل مجموعة من العمليات العقلية المعقدة التي تضم مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي وحل المشكلات، وعملية صنع القرارات والتفكير فوق المعرفي<sup>2</sup>.
- ت. التفكير فوق الاستعرافي: أو التفكير في طلب المعرفة، وهي مهارات عقلية معقدة تعد من أهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات، وتنمو مع التقدم في العمر والخبرة، وتقوم بمهمة السيطرة على جميع أنشطة التفكير العاملة الموجهة لحل المشكلة...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كميليا مشراوي، اثر إدارة المعرفة في التفكير الابداعي لدى الأفراد دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمنطقة الجافة عمر البرناوي - بسكرة- ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014، ص7776.

<sup>2</sup> صالح عبد الله عبد الكبير و اخرون، معوقات مهارات التفكير في مرحلة التعليم الأساسي (دراسة ميدانية)، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن،2008، ص15.

<sup>3</sup> سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص49.

المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي

تمهيد:

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات و تكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والاعباء الاقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني التفكير الاستراتيجي بوسطة المديرين حتي يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.<sup>1</sup>

المطلب الاول: مفهوم وأهمية التفكير الاستراتيجياولا: مفهوم التفكير الاستراتيجي

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداما مكثفا لمصطلح التفكير الاستراتيجي، حيث استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، ومنه فإن هناك العديد من الباحثين الذين كتبوا عن التفكير الاستراتيجي وقد تم تعريفه من قبل بعض منهم كالتالي:

يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه أوسع طريق ابتكار وإبداع للتفكير والأطول أجلا، على أساس يومي حول الأهداف العامة للعمل والتنظيم.<sup>2</sup> ويصف هذا التعريف التفكير الاستراتيجي بأنه طريق مبتكرة يغلب عليها طابع الاستمرارية، وهو ما يميز عن التخطيط الاستراتيجي الذي ينتهي بمجرد الوصول إلى الهدف المنشود.

كمنظور آخر فقد عرف التفكير الاستراتيجي على أنه عملية استنتاج لواقع أدائي مطلوب تعتمد على القدرة التي يمتلكها صانع القرار في توظيف عناصر فكرية مجرى عملياتي تستوعب الواقع وإحداثياته وتعتمد إلى محاكاته بحقائق واعية وتمثل جوهر المعرفة بالهدف والوصول إليه عبر وسائل لاتتغير بتغير الظروف فحسب وإنما بتغير الوعي الذاتي للقيم على الإستراتيجية.<sup>3</sup>

التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة وليس مجرد خطة سنوية، و ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويقدم خدمة ذات قيمة للمستهلك ويعزز فرصة المنظمة في المنظمة في النمو.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، مصر 2002، ص24.

<sup>2</sup> Haines S , **Becoming a Strategic thinking on a daily basis**, CENTRE FOR Stategic management, 2006,P1.

<sup>3</sup> عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، أثر التفكير الاستراتيجي والابداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة وإقتصاد، جامعة سانت كليمنس العالمية، العراق، 2013، ص37.

<sup>4</sup> ماجد محمد الفراء، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، تنمية الرافدين، العدد95، المجلد31، 2009، ص40.

وكتعريف آخر يعتبر التفكير الاستراتيجي على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير، أو انه العملية التي تستخدم لتطوير تصور استراتيجي بصورة مترادفة مع عمليات تطوير الاستراتيجية وصياغتها، كما ينبغي أن يقدر المدير الأعلى أعمال المنظمة عبر أمد زمني مستقبلي قدره سنة.<sup>1</sup>

عرف المكاشفي أنه تفكير يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، وهذه الافكار الجديدة تتواجد في مناخ ديمقراطي يسمح بالاشتراك أكبر عدد ممكن من الأفراد مع إعطائهم قدر أكبر من الحرية للتعبير عن آراءهم.<sup>2</sup>

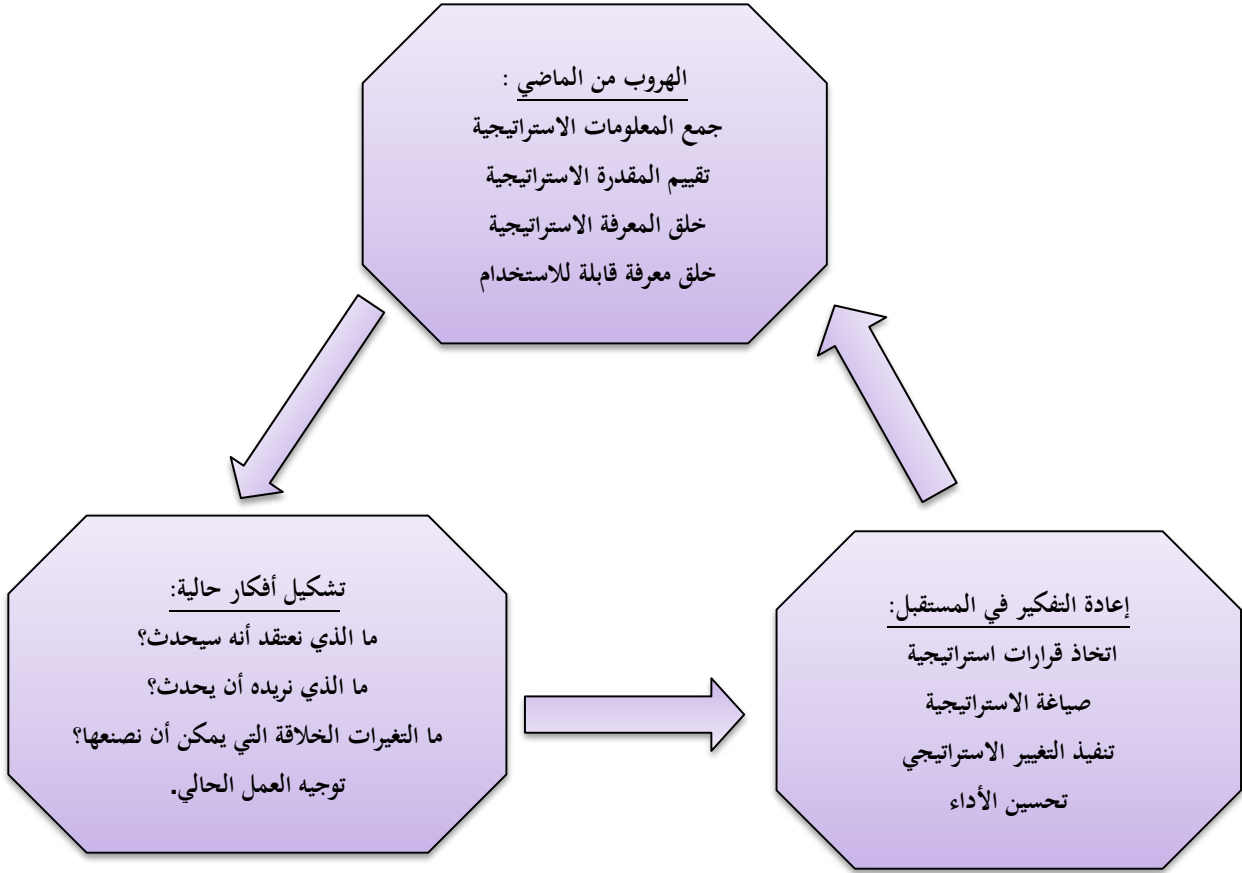
وكتعريف شامل للتفكير الاستراتيجي " أنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريق المسئولون من توجيه المنظمة، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية (الخارجية والداخلية) القادرة على تحقيق التغير في البيئة بما يحقق توجهها فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم، بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل، مع عدم إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي تقف فيه منظماتهم".<sup>3</sup> والشكل التالي يوضح أو يبرز مفهوم التفكير الاستراتيجي.

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2010، ص68.

<sup>2</sup> المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الادارة الاستراتيجية للتربية والتعليم، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص80.

<sup>3</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص19.

الشكل رقم(04): التفكير الاستراتيجي



المصدر: سيمون ووتون، تيزي هورن، ترجمة علا أحمد إصلاح، التفكير الاستراتيجي، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2013، ص15.

#### الفرع الثاني: أهمية التفكير الاستراتيجي

تتجلى أهمية التفكير الاستراتيجي بوصفه أداة لصناعة المستقبل وذلك لأنه:

- أ. يساعد المدراء في اختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل من خلال امتلاكهم للقدرات الاستشرافية.
- ب. نمطا فكريا يساهم في تحقيق التلازم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة من خلال تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية والعالمية.
- ت. عنصرا مهما في التفكير على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوافر لدى الاستراتيجيين مصادر المختلفة (خبرته، إمكاناته الشخصية، والمصادر الخارجية).

- ث. تتطلب عملية التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعادا فكرية غير اعتيادية تستند إلى النظرية المعرفية لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية و الاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.<sup>1</sup>
- ج. وتظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في أنه يخلق الموارد ويولد الامكانيات ويساعد المؤسسة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- ح. تعزيز مقدرة المنظمة الابداعية.
- خ. المساهمة في غلق الفجوات المعرفية.
- د. تعزيز المهارات القيادية في مجال اتخاذ القرارات.
- ذ. يساهم في تحقيق المواءمة بين إمكانية المنظمة وواقع المنافسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص التفكير الاستراتيجي

إن التفكير الاستراتيجي هو حاضنة الإدارة الاستراتيجية، ولهذا التفكير خصائص نذكر منها:

- 1) **التفكير الشمولي:** ونعني بذلك أن تتوفر لدى المفكر الاستراتيجي نظرة كلية عامة واستيعاب معاني الرموز ودلالاتها وربط أجزاء موضوع البحث أو الظاهرة ربطا محكما منطقيًا، وهو أيضا يرى الصورة الكلية للمنظمة التي يعمل بها وقوى البيئة الخارجية التي تتفاعل معها ومنها قوى وعوامل العولمة والتغيرات والتطورات التي تحدث في عالم اليوم.
- 2) **التفكير التشخيصي:** ونعني به النظر إلى حقيقة الأشياء، ومعرفة الأسباب الحقيقية لها دون الانخداع بأعراض المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث والتمييز بين النتائج المقصودة وغير المقصودة لقرار أو حدث معين.
- 3) **التفكير التخطيطي:** ونعني به أن المفكر الاستراتيجي يطور فهما مشتركا لرؤيته في المنظمة مستفيدا من آراء العاملين فيها، كما أنه يضع تصورا لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا، وهو أيضا يحدد أهدافا بعيدة المدى و الاجراءات لتنفيذها، ثم إنه يخصص الموارد وفقا لأولويات محددة، ويحدد المسؤوليات والتوقعات وكيفية تنفيذ ما وضع من تصورات.

<sup>1</sup> بيضاء ستار ألبياي، اسيل حمدي، أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في

ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السابع، العدد الثاني، 2009، ص 27.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية،

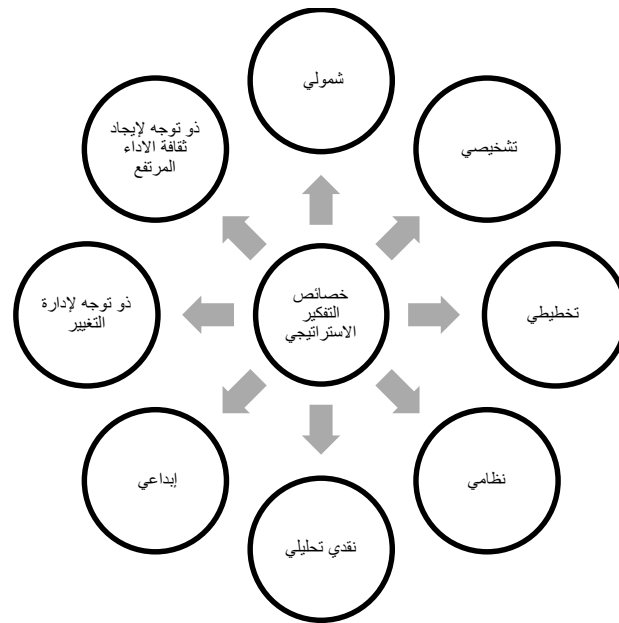
مصر، 2008، ص 162.

- 4) **التفكير النظامي:** ونعني به أيضا تكوين نظرة كلية واعتبار الظاهرة الطبيعية والمعنوية نظاما يسعى إلى هدف، و أن أي تغيير في جزء منه يؤثر على الاجزاء الأخرى من النظام، وكذلك النظر إلى المؤسسة أو الشركة على أنها يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وحدود تفصلها عن البيئة الخارجية.
- 5) **التفكير النقدي التحليلي:** و نعني به أن المفكر الاستراتيجي يثير أسئلة حول الافتراضات الأساسية لأي عمل أو حدث، ويحدد المبادئ الرئيسي والأسباب الجذرية والحقائق المتعلقة بموضوع ما وذلك لتحليل البيانات والمعلومات ودلالاتها والخروج باستنتاجات بناء على ما تم من تحليل. ثم إن المفكر الاستراتيجي يفهم جيدا أوجه التعقيد في قضية معينة، ويبلور عناصر هذه القضية بشكل واضح باستخدام التفكير الرزين.
- 6) **التفكير الابداعي:** ويعني هذا أن المفكر الاستراتيجي يعيد النظر في الممارسات التقليدية في العمل وينشط باستمرار لتوليد أفكار وأساليب جديدة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات في المنظمة، ثم إن المفكر الاستراتيجي أيضا ينظر إلى المشكلات والفرص في المنظمة من منظور فريد، ويرى أنماطا وموضوعات لا تظهر واضحة أمام الآخرين ويبدل جهدا في صياغة أفكار ومفاهيم جديدة ذات إمكانيات كبيرة لكي تتحقق بنجاح.
- 7) **ذو توجه لإدارة التغيير:** ونعني بذلك أن لدى المفكر الاستراتيجي القدرة على إيجاد ثقافة (أي قيم و أعراف، وتقاليد ومفاهيم مشتركة) الأداء المتميز في المنظمة، ويتمثل ذلك في العناية بالزبائن، وتمكين العاملين فيها، وتحديد القيم الجوهرية لكل مستوى من مستويات الإدارة، وتدريب وتنمية العاملين بها، ونقل الممارسات الابداعية بينهم، والحرص على أن يكون لكل عامل منهم أهداف محددة واقعية يمكن قياسها، وأن يكون أداؤهم فوق العادي دوما.<sup>1</sup>

والشكل التالي يمثل خصائص التفكير الاستراتيجي.

الشكل رقم(05): خصائص التفكير الاستراتيجي

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص ص 327 328.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص330.

### المطلب الثالث: أبعاد التفكير الاستراتيجي

للتفكير الاستراتيجي أربعة أبعاد أساسية وهي: الجوهرية والشمولية والمستقبلية والإبداعية، وسنقوم بشرح كل منها

فيما يلي:

#### 1/ الجوهرية

التفكير الاستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي العوامل الرئيسية للنجاح، والتي تضمن استمرار حياة المنظمة من بينها تحقيق ميزة تنافسية ودعم قدراتها الأساسية، التفكير في الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، والتفكير في نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها.

#### 2/ الشمولية

التفكير الاستراتيجي لا بد أن يشمل كل أنشطة المنظمة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية؛ يتعين على المنظمة أن تشمل في تخطيطها كل مستويات عمل المنظمة.

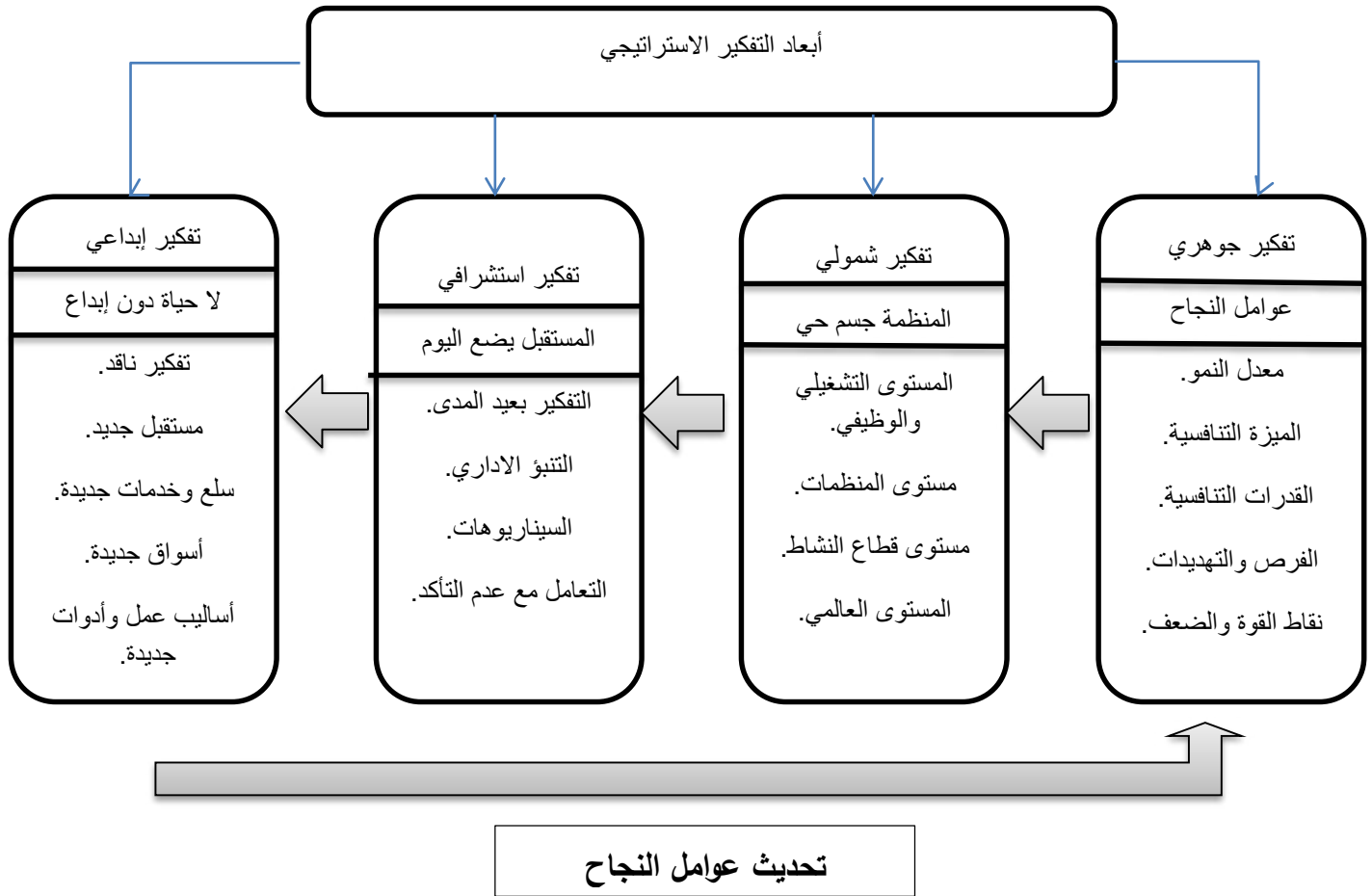
3/ المستقبلية

النظرة المستقبلية بعيدة المدى بعد أن حدث تطور في أساليب وادوات التنبؤ الإداري على التفكير التقليدي الذي يُصنف التخطيط طويل المدى بخمس سنوات فأكثر.

4/ الإبداعية

التفكير الاستراتيجي ليس تكرارا لخطط واستراتيجيات الأعوام السابقة؛ بل هو اختراق للمستقبل، وكل ما يتعلق بالمستقبل فيه قدر كبير من الحدس والتخمين، وفيه أكبر من التجديد والدخول في عوالم جديدة.<sup>1</sup>

الشكل رقم(06): ابعاد التفكير الاستراتيجي



المصدر: سليم ابراهيم الحسنية، الادارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص86.

<sup>1</sup> لبنى زاوي ، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء المؤسسة (منظور بطاقة الاداء المتوازنة ) دراسة حالة مستشفى جامعي بباتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص65.



## المطلب الرابع: التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

يرتبط التفكير الاستراتيجي بمصطلح التخطيط الاستراتيجي حيث نجد معظم الاشخاص لا يفرقون بينهما ويرونهما نفس الشيء وعليه سيتم توضيح هذا اللبس في ما يلي:

فالتخطيط الاستراتيجي هو: "مجموعة العمليات التي تحدد التوجهات الكبرى للمنظمة ساعمة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي".<sup>1</sup>

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "هم عملية مستمرة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير استراتيجيات لتوليد النتائج، ويتضمن البحث في كل الاتجاهات التي ترغب المنظمة بلوغها، وتطوير وتطبيق النماذج التي تحقق لها ذلك".<sup>2</sup>

ومنه فإن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي فالأول عملية تحليلية بينما الثاني هي معالجة للبصيرة، أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجية بينما التفكير الاستراتيجي يعتمد على الحدس والابداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة.<sup>3</sup>

حيث هناك من يرى أن هناك الفرق بين التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤية استراتيجية، وحس استراتيجي وإدراك استراتيجي و توجه استراتيجي يتم التفكير في إطاره، وبين التخطيط الاستراتيجي كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها.<sup>4</sup>

وهناك من يرى ان التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجه إلى الغايات، بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات التي يعتمد على دراسة البدائل في العمل، حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحدس والتخيل وملكة الابتكار والابداع في صياغة الخطة الاستراتيجية،

<sup>1</sup> عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة اعمال، العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص17.

<sup>2</sup> منصور ناصر الرجي، محمود مكاي، دور نظم المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية في البنوك الاردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص291.

<sup>3</sup> Malan R, The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy, Doctorate of philosophy in management, faculty of Business, University of southern Queensland, Australia, 2010, P27 .

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص102.

خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن، وأن التفكير ليس معناه رفض الأداء السابق، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفرق أو المنظمة، تقوم على الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار، ويلاحظ أن التفكير الاستراتيجي اعتبر خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي،<sup>1</sup> حيث يمثا الجدول التالي الفروقات الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

الجدول رقم(01):الفروقات الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

أبعاد الادارة الاستراتيجية	التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
رؤية المستقبل	حالة أو شكل المستقبل فقط هو الذي يمكن توقعه	مستقبل يمكن توقعه بالتفصيل
صياغة وتنفيذ الاستراتيجية	صياغة وتنفيذ تفاعلية بدلا من متتابعة ومنفصلة.	أدوار الصياغة والتنفيذ يمكن تقسيمها بدقة
دور الادارة في صنع الاستراتيجية	مديري المستوى الاداري الأدنى يكون لهم صوت في عملية صنع الاستراتيجية.	المديرين التنفيذيين هم المسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذ يكون على المستوى الأدنى
الرقابة	رقابة ذاتية، فتحقيق الرؤية الاستراتيجية جزء لا يتجزأ من الهدف في العقول المدراء في جميع أنحاء المؤسسة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها	رقابة من خلال أنظمة قياس على افتراض أن المؤسسات يمكنها قياس المتغيرات بدقة وسرعة.
دور الادارة في التنفيذ	هناك علاقة بن الأدوار التي يمارسها جميع المدراء وأداء المؤسسة، كما أن هناك ترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل المؤسسة.	مديري المستوى الإداري الأدنى يحتاجون فقط للمعرفة أدوارهم ويمكن أن يتوقعوا فقط للدفاع عن حياتهم.
صنع الاستراتيجية	يرى التفكير الاستراتيجي بأن الاستراتيجية والتغيير لا مفر منها كما يفترض أن إيجاد خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح أصعب وأكثر أهمية من تقييمها.	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي في المقام الأول هو تحليلي.
العملية والنتيجة	يرى أن عملية التخطيط نفسها تشكيل عنصر حاسم في تحقيق القيمة المضافة.	التركيز على وضع خطة وهدف نهائي.

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

<sup>1</sup> نغال شفيق، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الادارة العليا والمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2013، ص ص2019.

## المبحث الثالث: عناصر و أنماط ومراحل التفكير الاستراتيجي ومعوقاته

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عملية التفكير الاستراتيجي بدءاً بذكر مختلف انماط التفكير الاستراتيجي ثم بالعناصر المكونة له ثم بالمراحل المتبعة بغية ممارسته مع الإشارة لأهم المعوقات التي تقوم بعرقلة تبنيه او تطبيقه بشكل صحيح في المؤسسة.

### المطلب الاول: عناصر التفكير الاستراتيجي

تعد عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Jeanne) و (M Liedtka): والتي تعد أول من قدم مجموعة عناصر للتفكير الاستراتيجي، لذلك نجدها تبرز وجهة نظرها بالقول: "أنا أؤمن بأن التفكير الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية.....". ونموذجها الشهير يتكون من عنصر القصد الاستراتيجي، عنصر التصور النظمي، عنصر التفكير في الوقت، عنصر قيادة الافتراضات، عنصر الفرص الذكية.

1) **القصد الاستراتيجي (intent focus):** إن نموذج "القصد الاستراتيجي" قائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية لتركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتنمية المنظمة كما أشار إلى ذلك كل من براهالد وهامل سنة 1990. اللذان عرفاه بأنه "التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه وتأسيس معيار واضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلى هذا المعيار".

حيث حدد ميللر وديس Miler & Diss تسلسل القصد الاستراتيجي على أنه:

- رؤية واسعة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة.
- مهمة المنظمة.
- أهداف محددة والتي يتم العمل بها على اعتبار أنها: أغراض استراتيجية.<sup>1</sup>

ومنه فإن القصد الاستراتيجي هو أن تكون لدى المنظمة فهم مباشر عن الاتجاه المستقبلي للمنظمة يتدفق من اعلى إلى الاسفل الشركة وهذا يتطلب التركيز على موظفي الشركة جميعاً وتوجيه جهودهم نحو السعي لتحقيق اهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسويق، تسيير المنظمات، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 109.108

<sup>2</sup> نسرين جاسم محمد، دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون، 2014، ص 161.

(2) **التصور النظمي (systems perspective):** نتقصد به (شمولية التفكير) الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في العلاقة المباشرة بين (المؤثر والتأثير) إلى الى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة و المواكبة للأنظمة والمنظمات.

وقد عبر (Kaufman) عن التفكير الاستراتيجي بوصفه عن طريق التحول من النظرة إلى المنظمة على أنها كتلة من أجزاء وهذه الأجزاء لا ترتبط ببعضها البعض، وتتنافس فيما بينها على الموارد إلى نظرة وتعامل مختلفين فالنظرة الجديدة ترى أن المنظمة نظام يندمج ويتكامل كل جزء بعلاقته مع الآخر.

بمعنى تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الاستراتيجي هو نموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا النموذج لا بد من أن يحيط بمحمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا.

(3) **قيادة الافتراضات (hypotheses driven):** ويعرف باسم عنصر (التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الاستراتيجي يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة تقود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها، إذ يعبر توليد الافتراضات هو نتيجة تساءل إبداعي: ماذا إذا.....؟. أما اختبار الافتراضات يكون نتيجة تساءل نقدي: "إذا....، عندها....". فالقدرة على توليد الافتراضات واختبارها ستمدج ضمن التفكير الإبداعي والناقد **Critical thinking**. حيث أن الأول أي التفكير الإبداعي لاقتراح وتشكيل بدائل أما الثاني أي التفكير الناقد فهو للاختبار.

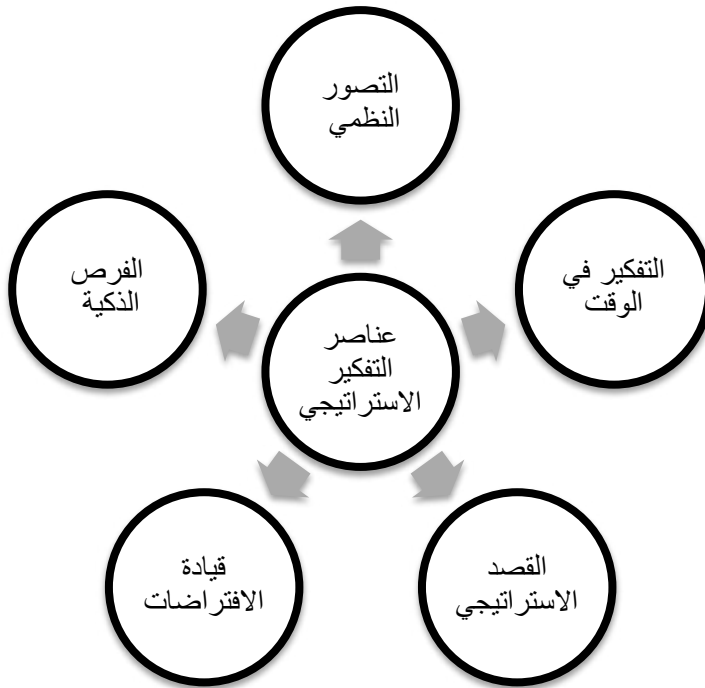
كما أن التفكير الإبداعي يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي وإضافة إلى ذلك الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع مع تعدد التعريفات و المفاهيم التي توضح معنى الإبداع إلا أنها تدور جميعا حول التوصل إلى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة.

(4) **التفكير في الوقت (thinking in time):** ويعرف باسم (عنصر توقيت التفكير) الذي يمكن المنظمة من تحديد استراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.

(5) **الفرص الذكية (intelligent opportunism):** المعنى من هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرات الجديدة التي تسمح بأخذ ميزة الاستراتيجيات البديلة، والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيف مع التغيرات السريعة لمخطط الاعمال. حيث يرى Mintzberg أن هذه المقاربة هي الأكثر إحراراً للفارق بين الاستراتيجية الناشئة والاستراتيجية المحققة (المعتمدة). حيث وجد Mintzberg في دراسة مقارنة ما لأنجزته المؤسسات فعلا بعد

مضي مدة معينة وما تبنته كاستراتيجية رسمية، أن المسيرين في أغلب الأحيان لا ينجزون تماما ما سطروه وإنما تفرض الكثير من الاستراتيجيات نفسها في طريق إلى الأفق المنشودة وهي التي يسميها بالاستراتيجيات الناشئة وبالتمعن في الاستراتيجيات الرسمية (المعتمدة) نجدتها في الأصل ما هي إلا ترجمة لنوايا المؤسسة الطويلة المدى.<sup>1</sup>ومنه يمثل الشكل التالي عناصر التفكير الاستراتيجي.

الشكل رقم (07):عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر: صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص101.

### المطلب الثاني: أنماط التفكير الاستراتيجي

وللحديث عن أنماط التفكير الاستراتيجي تتعدد المواقف التي يجاهاها متخذ القرار وفقا لأساليب إختبارهم البدائل الاستراتيجية، وفي ضوء ذلك تقسم ثلاث أنماط:

<sup>1</sup> صبرينة ترغيني، مرجع سابق، ص109.108.

أ. نمط تفكير تجريدي:

إن نمط التفكير التجريدي يقوم على أسس التراكم المعرفي للمدير في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزا مهما في تحديد الخيارات، و يميل المديرون إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في نفس الوقت تفكيراً مجرداً، ويقترّب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير في ما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

أن التفكير في ما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

وبالتالي فالحالات الجديدة تعد بحد ذاتها حالات معقدة يغيب في أغلب الأحيان عن متخذ القرار الاستراتيجي بيانات أو معلومات مهمة خاصة بها. ومنه فإن هذا النمط من التفكير يتعامل مع المواقف الجديدة بشكلها المجرد ويعتمد على الإحساس في كيفية معالجها بعدم الاعتماد على الأشياء الحسية لبلوغ استنتاجات صحيحة.

ب. التفكير التشخيصي:

يحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النوع من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد قانون السببية في التحليل والتأكد من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة بحيث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا التفكير في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا التفكير في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختبار البديل دون غيره من البدائل إنها هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، و لا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من التأثير الحتمي في النتائج صدق القرار، وبدلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفه. و إن هدف متخذ القرار في هذا النمط من التفكير الوصول إلى حكم مبني على وجود الأشياء والتسليم المطلق بوجودها في عالم الواقع.

ومنه فإن هذا النمط من التفكير ينظر إلى حقيقة الأشياء بشكل مباشر، و إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي الوصول إلى الحل.

## ت. التفكير التخطيطي:

و بالتالي فإن الوصول للمعرفة لا تأتي نتيجة التطابق بين الحكم مع الواقع (كما كان ذلك في النمط التشخيصي) وإنما يأتي نتيجة العلاقات القائمة بين شتى الأحكام التي نطلقها على الشيء لمعرفة حقيقته.

إن أنماط التفكير آنفة الذكر تبدو من الناحية النظرية مختلفة، و لكن هذا الاختلاف يتمحور حول قضية الحقيقة و عدمها، فهي قضية فلسفية عميقة، وتمكن صعوبتها في المشكلة الاعتقادية التي تحصل عند متخذ القرار لحظة تفكيره بالأشياء. ومنه فهذا النمط يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم الوصول إلى النتائج، والقائد الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الاسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الاسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الاهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: مراحل عملية التفكير الاستراتيجي

تنقسم مراحل عملية التفكير الاستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي: وضع الرؤية الاستراتيجية، مرحلة التخطيطي الاستراتيجي، تحديد الخيارات الاستراتيجية ومرحلة التطبيق.

## 1) تحديد الرؤية الاستراتيجية:

تكون المرحلة الاولى من مراحل التفكير الاستراتيجي بالرؤية أو بصياغة رؤية شاملة للمنظمة أو الفكرة المجردة القريبة من الحلم، لتكون منظورا مستقبليا للإدارة ومصدرا للشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للعاملين، وتتضمن الرؤية أكثر المعاني و الآفاق اتساعا في الزمن وتوجها نحو المستقبل.<sup>2</sup> ويعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها: "هي ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل، ويعتبر وجود الرؤية الاستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة والشكل التالي يوضح علاقة التفاعل والتكامل الموجود بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مي نواش يوسف المعايطه، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الاردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، قسم الادارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، 2011، ص 26 الى 28.

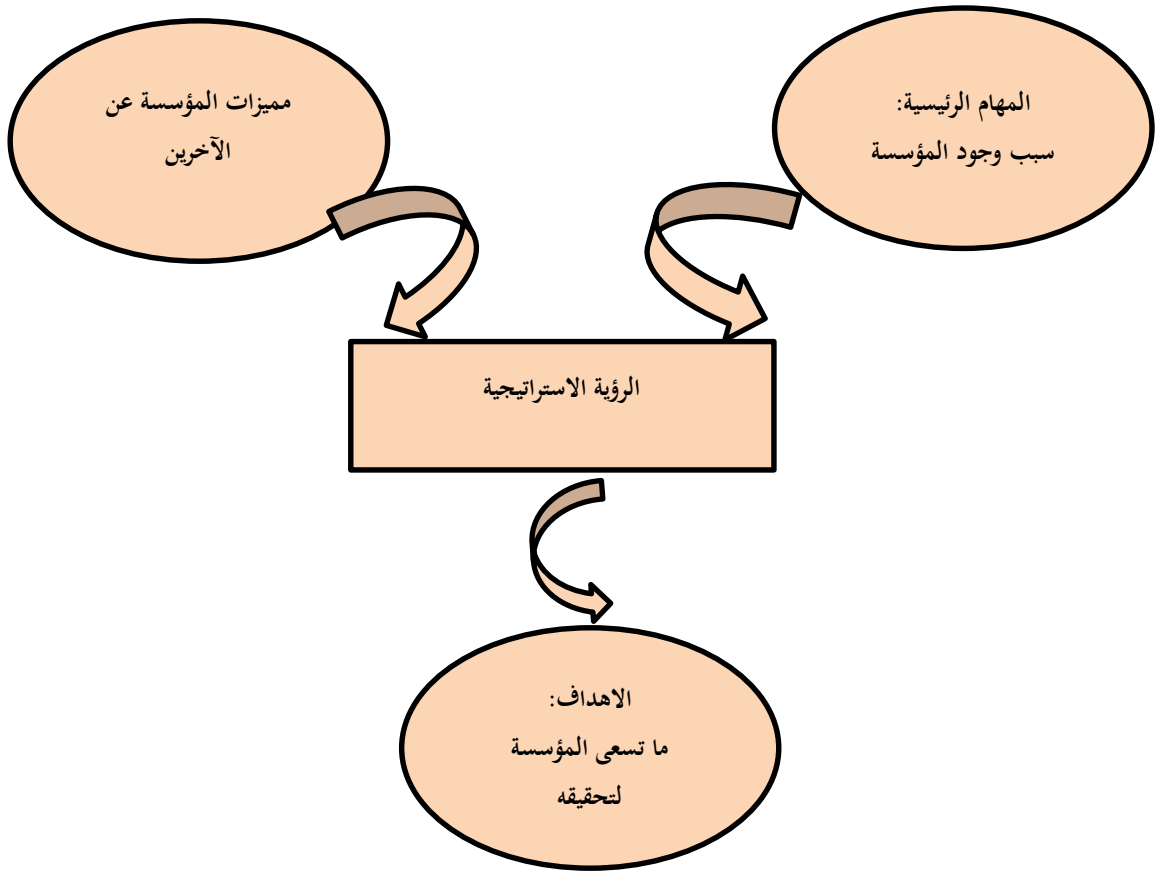
<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الادارة الاستراتيجية، دار الحامد، الطبعة الاولى، الاردن، 2013، ص 150.

<sup>3</sup> صونية كلابي، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 25

وتبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية في أنها تمكن من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، بالإضافة الى ان الرؤية تبعد المنظمة عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المنظمة، وذلك من خلال إحداث التغييرات جوهرية في الثقافة المنظمة وهذا ما تقوم به الرؤية الاستراتيجية.<sup>1</sup>

وتتكون الرؤية الاستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم(08):مكونات الرؤية الاستراتيجية



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري، دار المناهج، الاردن، 2009، ص82.

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص225.



## المرحلة الثانية: التخطيط الاستراتيجي

بعد تحديد المؤسسة لرؤيتها الاستراتيجية، تقوم في هذه المرحلة بتوفير مختلف المتطلبات الضرورية لضمان تطبيق تلك الرؤية بوضع خطة عامة وشاملة التي ترشد المنظمة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها حالياً ومستقبلاً، ويكون ذلك بمجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات.<sup>1</sup> ويعرفه دراكر بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.<sup>2</sup>

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح في المنظمات ذات البيئة المتغيرة، كما أنه ولم تجعل لهذه العملية قبولاً أكثر لدى المديرين لكونه يزودهم بالقدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق، مما يساعد منظماتهم على التوسع والبقاء فهو يجعل المديرين واعين بما يحدث من تغيير في البيئة والتكيف معها ففي حين تعتمد المنظمة على أنظمة التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة وإنجاز الأهداف في هذه البيئة، تتزايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية، لذا نجد ان أهميته كونه يقلل من حالة لا تأكد والحد من الأنشطة الزائدة بالإضافة إلى أنه يحقق ويساعد المدراء على التفكير العقلاني الجيد فهو يوفر الإطار العام لنشاط و أعمال المنظمة ويقود إلى تحسين وتطوير الأداء.<sup>3</sup>

## المرحلة الثالثة: وضع الخيارات الاستراتيجية

يعرف الخيار الاستراتيجي بأنه: "مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير معتمدة لتنتهي بقرار معبر عن البديل المناسب والذي يحدد على وفقه المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

وتصنف الخيارات الاستراتيجية إلى:

<sup>1</sup> عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة اهل البيت، العدد الثالث، (بدون سنة النشر)، ص55.

<sup>2</sup> ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص40.

<sup>3</sup> حولة بن حسن، مساهمة أنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص24.

1. **استراتيجيات التنافس:** وتسمى أيضا بالخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، تهدف من خلالها

المؤسسة إلى تحقيق الأسبقية على المنافسين. وقد ميز بورتر بين أنواع من استراتيجيات التنافس وهي:

- **استراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكاليف الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.

- **استراتيجية التمييز:** هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن منظمات منافسة أخرى وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، و التصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)،... الخ. وتزداد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

- **استراتيجية التركيز:** تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص في قطاعات سوقية معينة إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على السوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي التخصص في خدمة نسبة من السوق الكلي وليس كل السوق.<sup>1</sup>

2. **الاستراتيجيات الشاملة:** ويطلق عليها بالخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة والتي تنقسم إلى:

- **استراتيجية الاستقرار:** وهي الاستراتيجية التي تكون فيها المؤسسة في حالة سكون، إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد للتحكم في محيطها.

- **استراتيجية النمو:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق نمو في مجال معين مثل: المبيعات، الممتلكات، الأرباح. فهي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة.

- **استراتيجية الانكماش:** وهي الاستراتيجية المفضلة عندما يصبح الوضع التنافسي للمؤسسة ضعيف، سواء كان ذلك لجميع خطوط إنتاجها أو بعضها.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة (مفاهيم و تطبيقات علمية)، الطبعة الثانية، حوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص 225-231.

3. استراتيجيات التعامل مع البيئة الخارجية: ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات، تتمثل في:

- الاستراتيجية الدفاعية: تلجأ إليها المؤسسة لحماية وضعها الحالي بهدف البقاء في المنطقة مستقرة نسبياً في مجال الأعمال، وتتجاهل التفاعل مع متغيرات البيئة في مجال أعمالها وخاصة التي ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية.
- الاستراتيجية الهجومية: تعتمد هذه الاستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، وتفرض أن البيئة متغيرة وأنه على المؤسسة المخاطرة للتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والاستفادة منها، كما تفرض أن المؤسسة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرص للنمو.
- الاستراتيجية التحليلية: فإتباع مثل هذه الاستراتيجية يجعل المؤسسة سريعة الاستجابة للتطورات والفرص الجديدة.
- استراتيجية رد الفعل: ففي هذه الاستراتيجية لا تعطي المؤسسة اهتماماً كبيراً لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراساتها مما يعرضها إلى حالة عدم التوازن لأنها تنتقل من استراتيجية إلى أخرى حسب ما تمليه عليها الظروف.

ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي في:

- **إعداد وتوليد البدائل الاستراتيجية**: من خلال انتهاز الفرص الذكية في المحيط والحد من التهديدات البيئية إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية المستقبلية.
- **تقييم البدائل الاستراتيجية**: وذلك من خلال قيام المؤسسة بتقييم كل بديل منها، لتحديد مدى ملاءمته مع الرؤية الاستراتيجية المحددة في المرحلة في المرحلة السابقة والتي يسعى التفكير الاستراتيجي إلى تحقيقها.
- **اختيار البدائل المناسب**: وهي أن تقوم المؤسسة باختبار البديل الاستراتيجي الفضل الذي تضمن به تحقق رؤيتها الاستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسماء زكري، محددات فاعلية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص ص 45 - 46.

## المرحلة الرابعة: تطبيق الاستراتيجية

تعد هذه المرحلة من مراحل المهمة في صياغة الأهداف العامة إلى واقع علمي، وتطي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: معوقات التفكير الاستراتيجي

إن أهمية منهج التفكير الاستراتيجي للمنظمات، وما يحققه تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي من أهداف ومنافع في بيئة الاعمال المعاصر، وبعد وضوح المخاطر والخسائر الناتجة عن غياب أو عدم كفاءة تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي فإن السؤال الذي يطرح نفسه ماهي المعوقات التي تمنع أو تقلل فرص ممارسة و فعالة و تطبيق التفكير الاستراتيجي في واقع المؤسسات في بيئة الاعمال المعاصر؟<sup>2</sup> ومن أبرز تلك المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي ما يلي:

- معوقات تنظيمية ومنها:

- ✓ عدم إدراك القيادات العليا فرص التنوع الكبيرة التي يمكن أن يوفرها التفكير الاستراتيجي إذا ما تم تبنيه كمنهج مؤسسي، عدا عن اعتقاد تلك القيادات بأن المشاريع والبرامج التطويرية تكلف وقتنا وجهدا ومالا وقد لا يتوفر لها.
- ✓ انشغال المؤسسات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- ✓ مركزية الموازنات السنوية للمؤسسات الحكومية، إضافة إلى القيود التي تفرضها القوانين واللوائح المعمول بها، لا تفسح مجالاً لأية مؤسسة حكومية لأن تفكر استراتيجياً لسنوات قادمة في أية برامج أو مشاريع وهي لا تضمن توفير الموارد لها.
- ✓ عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة، والتقاعد المبكر، قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.

<sup>1</sup> ليني زاوي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 195.

✓ القائمون على النشاط الفكري نادرا ما يحظون بالاهتمام الكافي داخل المؤسسات التي يعملون بها، ويواجهون بانتقادات عنيفة أمام أي محاولات لإطلاق طاقاتهم.

#### - معوقات بيئية ومنها:

- ✓ غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات لا يدعوها إلى التفكير بجدية في الأخطار التي تهدد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المنافسين والمساءلة.
- ✓ جماعات الضغط وذوي النفوذ وأصحاب المصالح، ودورهم المقاوم لأي تغيير جوهري تحاول قوى التغيير والتطوير إدخاله، من شأنه الإضرار بمركزهم ومصالحهم.
- ✓ نوعية الثقافة السائدة، والعادات والتقاليد الموروثة، ومناهج التربية وأساليب التعليم التقليدية، والتي تعيق أي تطور مجتمعي أو مؤسسي.<sup>1</sup>
- ✓ التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه.<sup>2</sup>

#### - معوقات أثناء التطبيق ومنها:

- ✓ لاتزال الكثير من المنظمات والقيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي، فالخلط بينهما ظنا منها أنها تعتمد وهي ليست كذلك.
- ✓ التسرع: يجب أن تأخذ عملية تطبيق التفكير الاستراتيجي نصيبها الكافي من الوقت، ولا يمكن ضغط الوقت إزاءها حتى يمكنها تحقيق النتائج المطلوبة.
- ✓ الهامشية: يجب اعتبار مسألة تنمية التفكير الاستراتيجي على صعيد المؤسسات بجميع مستوياتها على أنها جزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية.
- ✓ عدم التوازن: نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطبطبي، مرجع سابق، ص 139-140.

<sup>2</sup> محمد هاني، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2013، ص 138.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو عملية تشارك فيها الإدارة أو القيادة العليا في المنظمات لوضع التصور الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وهذا ما يعرف بالرؤية. كما أن للتفكير الاستراتيجي أنماط عديدة منها ما يتعلق بتعلق المواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الاستراتيجيون وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية، إضافة إلى أنماط أخرى تعد داعمة للتفكير الاستراتيجي، ونجد أيضا أنه يمر بمراحل يحددها العديد من الباحثين في وضع الرؤية الاستراتيجية أولا ثم مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الخيارات الاستراتيجية وأخيرا تطبيق الاستراتيجية، كما يوجد العديد من الأبعاد والمتمثلة في الجوهرية والشمولية والمستقبلية أخيرا الإبداعية بالإضافة إلى العناصر المكونة للتفكير الاستراتيجي كالمقصود الاستراتيجي و التصور النظمي و قيادة الافتراضات بالإضافة إلى التفكير في الوقت وكأخر عنصر الفرص الذكية، ولكن رغم أهمية وجود التفكير الاستراتيجي في المنظمة ووجوب تطبيقه إلا ان هناك عدة معوقات تمنع وتعرق تبنيه و تطبيقه بشكل صحيح في المنظمات ، كالعوائق التنظيمية والبيئية.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للميزة التنافسية

**التمهيد:**

إن المتغيرات الاقتصادية الدولية المعاصرة فرضت على كافة الدول المتقدمة و النامية الدخول إلى حلبة المنافسة في الأسواق الدولية، وقد أدركت هذه الدول أن النجاح في المؤسسة يحتاج إلى امتلاك القدرات التنافسية القائمة على قدرة المؤسسة الاقتصادية وتوافر البيئة التنافسية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاج والعمليات، وذلك لأن موضوع الميزة التنافسية من بين الموضوعات التي تشغل الكثير من المؤسسات، إذ يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير مؤسساتهم حيث من بين أهم الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها هذه المؤسسات هو بقاؤها واستمرارها في السوق، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى امتلاك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها التميز والتفوق، وتلبية حاجات ورغبات عملائها لتنال رضاهم مقارنة بمنافسيها.

حتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها إبقاء ذلك النجاح، ووجدت أن تبني إستراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول إلى مزايا تنافسية في أطر زمنية مختلفة من خلال البحث على مؤشرات التفوق التنافسي المتميز والعمل على استمرارية و استناده في المدى الطويل.

وفي هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى ثلاث مباحث و هي كالتالي:

**المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية.****المبحث الثاني: مصادر وأبعاد وأنواع الميزة التنافسية.****المبحث الثالث: مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.**



المبحث الاول: مدخل للميزة التنافسية

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها وسياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من أهم مقومات التمييز، التفوق والبقاء. بالإضافة الى أن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهوم تلك الميزة وما هي المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية، وكيفية تقسيم الميزة التنافسية داخل مؤسسات الأعمال.

المطلب الاول: مفهوم وأهمية التنافسيةالفرع الاول: مفهوم التنافسية

التنافسية مفهوم ليس معرّفا جيدا، ويختلف الكتاب حتى في المجلد الواحد حول مضمونه، ففي حين يرى Landau أن التنافسية فكرة عريضة تضم الانتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي فإن آخرين يستعملون لها مفهوما يتركز على تنافسية السعر والتجارة.<sup>1</sup> في هذا التعريف حاول الكاتب تعريف التنافسية على أساس الكل او تعريف شامل وتعريف آخر على اساس الجزء.

تعرف التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد.<sup>2</sup> عرف الكاتب التنافسية على أساس قدرتها على الصمود وتحقيق اهدافها أمام المنافسين.

وكتعريف آخر للتنافسية أو تنافسية المؤسسة على أنها قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الاسواق الدولية.<sup>3</sup> في هذا

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، القدرات التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الربع والعشرون، ديسمبر كانون الاول/2003، ص4، [http://WWW.arab-api.org/develop\\_1.htm](http://WWW.arab-api.org/develop_1.htm)، تاريخ التصفح 2016/02/16، ساعة التصفح 14:52.

<sup>2</sup> معاريف محمد، وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة طاهر مولاي سعيدة - الجزائر، ص06.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2011، ص20.

التعريف إرتكز الكاتب في تعريفه للتنافسية على المستهلك أو الزبون أي أن القدرة التنافسية تكمن في مدى تلبية المؤسسة لحاجياته ورغباته.

ويقصد بالتنافسية " الجهود والاجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية التنافسية

تكون أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى احتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الانتاجية.

كما تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامه وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

<sup>1</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 84.

هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير.

إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من السلبيات حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.

وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة ( القدرة ) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشراتها

#### الفرع الاول: أنواع التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

#### 1. المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

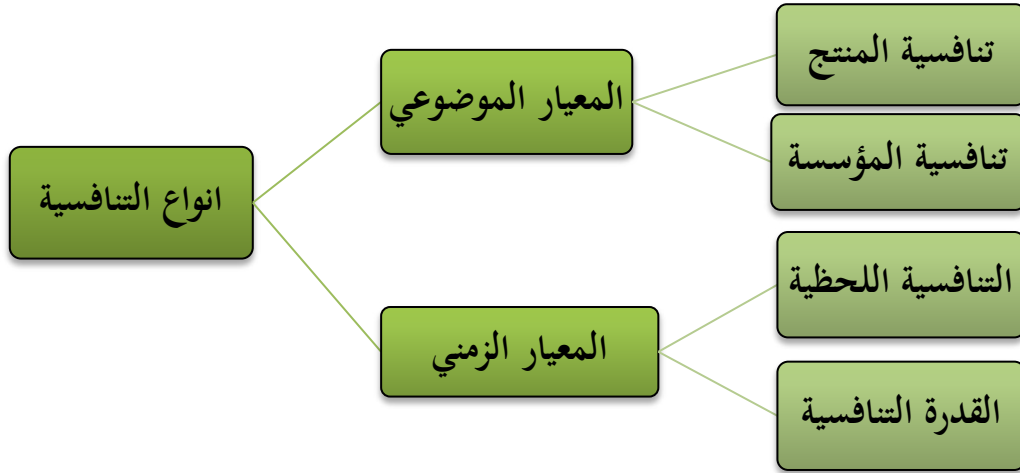
- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافياً، وغالباً ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة للتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا الأمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

#### 2. المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفاءل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوعبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسس الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص72.

الشكل رقم (09): أنواع التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص39).

بالإضافة الى انه هناك أنواع أخرى من التنافسية والمتمثلة في تنافسية التكلفة والسعر التنافسية غير السعرية و التنافسية التقنية .

1. تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع الى الاسواق الخارجية بصورة أفضل.

2. التنافسية غير السعرية: وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية و الملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية و الأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة ولو كانت أعلى سعرا من السلع المنافسة.

3. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقانة.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية

<sup>1</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص39.

<sup>2</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى، مصر، ص138.

بما أن دراستنا تتم على مستوى جزئي أي مؤسسة وبما أن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، سوف نتطرق إلى مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة، ولقد تعددت الآراء والاقتراحات في هذا الإطار ونذكر من بين هذه المؤشرات ما يلي:

### الأول: الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

### الثاني: تكلفة الصنع

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعود ذلك إما لإنخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو تسيير غير فعال أو تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً عن التنافسية ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مؤشرات أخرى

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة هناك الكثير من المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء تستخدم لقياس التنافسية ونلخصها فيما يلي:

#### \* مؤشرات جدول الاستغلال:

- الهامش التجاري / رقم الأعمال
- القيمة المضافة / رقم الأعمال
- نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال
- النتيجة الصافية / رقم الأعمال
- نتيجة الاستغلال / الأصول الإجمالية
- رقم الأعمال / الأصول الإجمالية

<sup>1</sup> صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص4.

- النتيجة الصافية / الأموال الخاصة
- الإنتاج / عدد الأفراد.
- الأصول الثابتة الإجمالية/ عدد الأفراد
- أعباء المستخدمين/ القيمة المضافة
- القيمة المضافة/ عدد الأفراد
- \* مؤشرات رقم الأعمال:
- معدل نمو رقم الأعمال
- النصيب من السوق.

وفي الحقيقة تتجسد التنافسية أكثر من خلال العلاقة بالزبائن والمقارنة مع المنافسين وعليه فإن المؤشرات الأكثر تعبيرا هي النصيب من السوق، التكلفة، السعر... وهناك مؤشرات أخرى لقياس التنافسية لا ترتبط بالأسعار وتعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل... إلخ)، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج وكذا تحسين مخزون الرأسمال البشري.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

#### الفرع الاول: مفهوم الميزة التنافسية

عرف porter الميزة التنافسية على أنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية أبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع، نلاحظ ان هذا التعريف يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثلة في الابداع. وعرفت بانها: " قدرة المنظمة في زيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتولده بمنتجات ذات نوعية (جودة) مناسبة.<sup>2</sup> نلاحظ أن التعريف الأول ركز على أن يعرف الميزة التنافسية من خلال المؤسسة أي أن هذه الميزة لا تكون إلا من داخل

<sup>1</sup> مزهودة عبد المليك، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه، منظور المنافسين، يوم دراسي حول قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 25 أبريل 2007، ص 14.

<sup>2</sup> أمينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، الملتقى العلمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة مولاي بسعيدة، ص3.

المؤسسة ومن الإبداع أفرادها الداخليين، أما بالنسبة للتعريف الثاني فقد عرف الميزة التنافسية من خلال الزبون وذلك لأنها القيمة التي تضيفها المؤسسة لمنتجاتها سواء جودة عالية أو خدمات أخرى.

بالإضافة إلى أن هناك تعريف آخر يعرف الميزة التنافسية على أنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>1</sup>

عرفها القطب بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ليزائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القطب عرف الميزة على أنها موقع فريد وطويل المدى يجب ان تقوم المنظمة بتطويره واستغلال نقاط القوة.

وفي تعريف آخر يعتمد على الموارد وفي تفسير الميزة التنافسية، حيث تشير إلى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال عبارة عن المصادر الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة والقدرات الجوهرية، والقدرات الديناميكية في الأسواق التي تشهد تغيرا مستمرا.<sup>3</sup>

و كتعريف شامل يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم إستراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو متفردة عن المنافسين، ولكن تضمن المؤسسة أداء متميزاً شاملاً لكل عملياتها يضمن لها ولاء الزبائن وزيادة حصتها السوقية و تعظيم ربحيتها عليها امتلاك موارد متميزة والتي تمثل المعارف والكفاءات الاستراتيجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص12.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص9.

<sup>3</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، 2003، ص43.

<sup>4</sup> صولح سماح، مرجع سابق، ص9.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

- إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شئى ضروري من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، إذ إن تحقيق الميزة التنافسية يقود المنظمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المنظمات الخرى.
- والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية.
- كما تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمنظمة.
- كما إن الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجيات التنافسية لا تخلو من مفهوم المزايا التنافسية خصوصا بعد هيمنة على مختلف التوجهات، وجعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات. وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي:

1. تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها. وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.
2. تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي: قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
3. تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات، تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
4. أثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء و الاستمرار. ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل. لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.



مما سبق نرى أن أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجهه منظمات الأعمال. وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات تتعلق بالتفوق بالميزة على منافسيها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: محددات وخصائص الميزة التنافسية

#### الفرع الاول: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

وفي يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

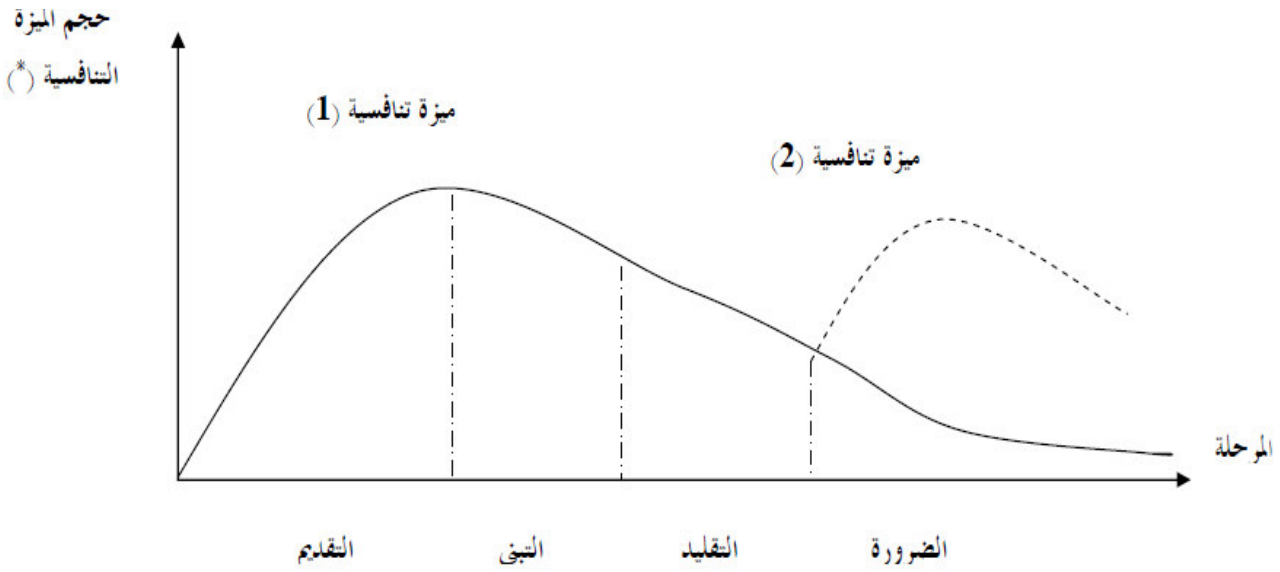
#### البعد الاول: حجم الميزة التنافسية

كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد اثرها، ويتحقق للميزة سمة الاستمرارية اذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج فإن للميزة التنافسية دورة حياة وتبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من الشركات المنافسة ثم مرحلة الركود في حال قيام المنافسين بمحاكمتها وتقليدها ومحاوله التفوق عليها و اخيرا تظهر مرحلة الضرورة أو الحاجة الى تقديم تكنولوجيا جديد لتقليل الكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة بتحديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك والشكل رقم(10) يوضح المراحل التي تمر فيها دوره حياة الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

الشكل رقم (10) دورة حياة الميزة التنافسية

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص68.

<sup>2</sup> محمد جميل العضايلة، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة الماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، 2004، ص56.



المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر، 2006، ص من 98 إلى 100.

و نقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة تنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبينه وهذه المراحل متمثلة في:

- 1- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشرا أكثر فأكثر.
- 2- **مرحلة التبين:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
- 3- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- 4- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.<sup>1</sup>

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر هذا النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 17.

إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة. وفي هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع السوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافسي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.<sup>1</sup> الجدول رقم(02) يوضح ذلك كمايلي:

الجدول رقم(02):أبعاد النطاق التنافسي

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1. نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختبار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصدرا التوريد المختلف (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3. النطاق الجغرافي:	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجات أو خدمات في كل ركن من أركان العالم.
4. نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. عبر سبيل المثال تحصل المؤسسة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص

ص100-101.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 98 - 100

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقيائها. فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاتها ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين. ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:<sup>1</sup>

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المنظمة وتُحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ما سبق، تطرق بعض المؤلفين عدة صفات أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زروخي فيروز، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة - يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، ص 12.

<sup>2</sup> محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، قسم الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 45-46.

<sup>3</sup> زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 13.

## المبحث الثاني: مصادر وأبعاد وأنواع الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم ادارة العمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، حيث ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المؤسسات الأخرى المنافسة لها. بالإضافة الى أن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات العمال يوصي بأهمية التعرف على أبعاد تلك الميزة وما هي المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية، وكيفية تقسيم الميزة التنافسية داخل مؤسسات الأعمال.

### المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف البيئية ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:

#### أ. المصادر الخارجية:

وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ نظم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السليبي أو الايجابي. والعامل الأخر في بناء ميزة تنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

كذلك فان المتغيرات الفنية التكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن اثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ

أشكالاً مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياساً بالآخرين.

#### ب. المصادر الداخلية:

تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتسطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالآتي:

✓ الموارد: وتشمل ما تملكه المؤسسة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهياكل والأموال وكذلك العلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من مستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المؤسسة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياساً بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، و العبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المنظمة ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لإعمالها.

— إن موارد المؤسسات كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها و دون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر و الإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

#### المهارات والانشطة:

وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم (porter)

عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة (value) أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

#### 1) المجموعة الاولى: فالأنشطة الأساسية

هي الأنشطة التي تدخل مباشرة في عملية إنتاج وبيع المنتجات،<sup>2</sup> أي هي التي تنشأ القيمة بالمنظمة وتضم:

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015، ص ص51

<sup>2</sup> Raymond Alain Théitart. *La Stratégie D'entreprise*. 2<sup>ème</sup> éd. ediscience . Paris 1993. P 91.

- ❖ **الإمداد الداخلي:** أي أنشطة الإستلام، التخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المخزونات، المناولة.
- ❖ **الإنتاج:** هي الأنشطة التي تقوم بتحويل وسائل الإنتاج إلى منتج نهائي، مثل: اشتغال الآلات، التعبئة والتغليف.
- ❖ **الإمداد الخارجي:** الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل: نقل المنتجات النهائية.
- ❖ **التسويق والبيع:** تتمثل في الأنشطة التي تسمح للزبائن شراء منتجات منظمة ما، مثل: الإعلان والترويج.
- ❖ **الخدمات:** هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة المنتج كالتركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار.

## 2) المجموعة الثاني: الأنشطة الداعمة

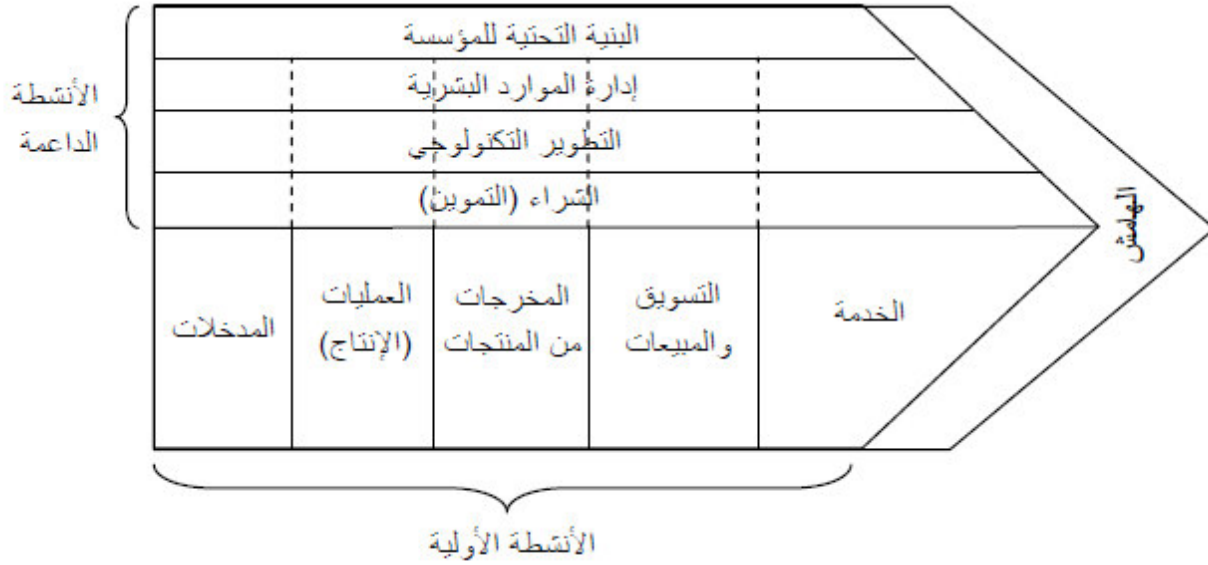
هي الأنشطة التي تشارك بطريقة غير مباشرة في الإنتاج والبيع، وتكون تقريبا مشتركة في جميع الأنشطة وتسهل التنفيذ الجيد للأنشطة الأساسية، وتضم:

- ❖ **التموين:** هي الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المنظمة.
- ❖ **التطوير التكنولوجي:** تتمثل في أنشطة تحسين المنتج أو عمليات الإنتاج وأساليب التسيير.
- ❖ **تسيير الموارد البشرية:** توظيف، ترقية، تدريب.
- ❖ **الهيكل القاعدية:** كالمديرية العامة، المالية.<sup>1</sup>

والشكل رقم(11) يوضح هذه النشاطات بواسطة سلسلة القيمة كالتالي:

الشكل رقم(11): سلسلة القيمة (porter)

<sup>1</sup> نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2008، ص 77.



المصدر: حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، تخص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 59.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المؤسسات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات و رغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى السوق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المؤسسات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف (kramer) و (porter) على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت، و المرونة.

ويرى (Qawaseh) و (AI-Rousan) إن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم بورتر ويبرر ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وفي البيئة الخارجية أكثر، في حين يشير (Gupta) إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة تنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات (تكنولوجيا جديدة أو برمجيات).



ويشير (Hani) و (AI-Hawary) إلى ان الميزة التنافسية صعبة التقليد وعلى المؤسسات أن تخلق حواجز حتى لا يمكن الوصول إليها، ويؤكد على المؤسسات أن تستوعب مآدر جديدة من المهارات والتقنيات والكفاءات الأساسية.

(1) **التكلفة:** وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجه لذلك فإن المؤسسة ستحقق الميزة التنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعنى تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابية ما بين الإيرادات والتكاليف.<sup>1</sup>

(2) **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، و تتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.<sup>2</sup>

(3) **الوقت:** نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عاملا ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها، وعليه فإن العديد من المؤسسات بدأت تنافس بالإعتماد على بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده لدفع تكلفة أعلى، وقد يتغاضى عن الجودة مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له.<sup>3</sup>

(4) **اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عادة المؤسسات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المؤسسات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل الميزة التنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.

<sup>1</sup> عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 45.

<sup>2</sup> عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن، 2014، ص ص 71-72.

<sup>3</sup> غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير، قسم لعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف -، 2010، ص 46.

5) إبداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فأن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقدم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.<sup>1</sup>

الشكل رقم(12): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن، 2014، ص ص71-72

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية:

اولا: **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة، و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصادرا هامة للميزة التكلفة.

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي، مرجع سابق، ص 73.

أما عن إعداد الاستراتيجية التي تبني على الميزة التنافسية لتكلفة الأقل فهي استراتيجية السيطرة بالتكاليف، و لكي تحقق المؤسسة هذه الميزة يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض العناصر و التحكم بها مقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العناصر:

1) **مراقبة التعلم:** التعلم أو التكوين ليس تلقائيا بل هو نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.

2) **مراقبة الروابط:** حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و العمل على استغلالها من جهة أخرى.

3) **مراقبة الإلحاق:** و يكون ذلك بطريقتين، إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينها، أو نقل معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

4) **مراقبة الرزنامة:** نجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولا يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي تنتظر يمكنها امتلاك بعض ميزات في ميدان التكاليف بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغيير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين و اكتشاف القوة و الضعف لديهم.

5) **مراقبة التموضع:** بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين، و المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.<sup>1</sup>

#### ثانيا: ميزة التميز

معناه "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع.

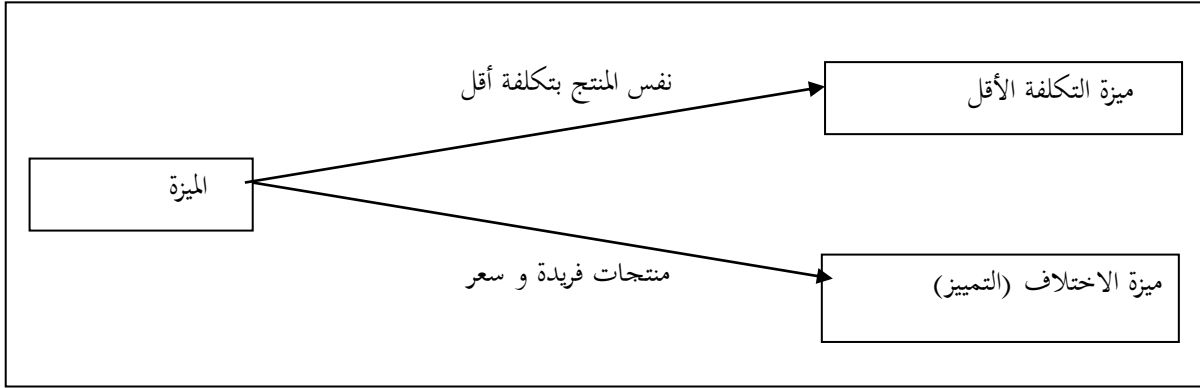
حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها وتدعى عوامل التفرد والتي سنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي:

<sup>1</sup>رقية منصورى ، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، صص 65-66.

- 1) الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا على تفرد هذه الخبرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط(مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).
- 2) الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل الشركة مصدر للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج جديد) بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.
- 3) الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت في المؤسسة نشاطها معينا بخاصة التفرد، مثلا المؤسسة السباقية في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- 4) الموضوع: إن اختبار الموضوع الملائم لأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.
- 5) الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- 6) التعلم وآثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها...، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.
- 7) التكامل: قد ترتبط خاصية التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدر للتفرد أو التميز.

8) الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، و في المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).<sup>1</sup> ومنه فإن الشكل التالي يمثل أنواع الميزة التنافسية

الشكل رقم (13): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير، علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص 66.

<sup>1</sup> هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، 2009، ص 29-30.

### المبحث الثالث: مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسات اليوم تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال أفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة. في هذا المبحث سوف نحاول الإلمام و التطرق إلى معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، و إبراز أهم الاستراتيجيات التنافسية، بالإضافة الى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية.

#### المطلب الاول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف: مصدر الميزة، عدد مصادر الميزة التي تملكها الشركة، درجة التحسين والتطوير و التجديد المستمر في الميزة.

#### أولاً: مصدر الميزة

يمكن تقسيم التنافسية إلى درجتين:

1) مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، مما يسهل نسبياً تقليدها ومحاكتها من قبل الشركات المنافسة.

2) مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة وتكون في التكنولوجيا العلمية، التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة أو علاقات وطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

✓ لتحقيق هذه المرتبة لابد من توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المديرين تدريباً خاصاً. لذلك القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

✓ تعتمد على استمرار الاستثمار لمدة طويلة و التراكم في التسهيلات المادية والبحوث والتطوير و هنا يمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل تعتبر أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: عن اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة يجعلها أكثر تقليداً من طرف المنافسين.

ثالثا: درجة التحسين والتحديد المستمر في الميزة: على المؤسسات أن تقوم بخلق مزايا جديدة قبل قيام المؤسسات المنافسة بالتقليد أو المحاكاة الميزة القائمة حاليا.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا واستثمارا وتكتيكيا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

#### أولا: ظهور تكنولوجيا حديثة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

#### ثانيا: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية، أو تنمية الميزة التنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

#### ثالثا: تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن الميزة التنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

<sup>1</sup> حيمر مريم، دور استراتيجتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2013، ص 69-70.

رابعاً: التغيير في القيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث والقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي

قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلاً.

العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين

الآخرين، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية و الابداع و الابداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 1/13 ديسمبر 2011، ص 09.

<sup>2</sup> حريري بوشعور، صليحة فائق، مداخلة بعنوان رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 9-10.



### المطلب الرابع: مساهمة التفكير الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسستهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.<sup>1</sup>

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيها هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.<sup>2</sup>

بحيث تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة و يستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة.<sup>3</sup>

#### الفرع الأول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية

لكي تتفادى المنظمة الارتباك الترتب عن مجابهة المشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية تعتمد إلى التفكير لإيجاد الحلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة،<sup>4</sup> ويتم ذلك بوضع وتحديد الإستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من مواجهة التهديدات واغتنام الفرص، فالهدف الرئيسي دائما يكمن في الحيازة على ميزة تنافسية، حيث تعبر الإستراتيجية عن

<sup>1</sup> قويدر لوزية، كشيدة حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، الملتقى العالمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، (دون سنة النشر)، ص7.

<sup>2</sup> عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية-مدبغة الميلية- جيغل، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص61.

<sup>3</sup> محمد زفاني، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص61.

<sup>4</sup> تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس بعنوان راس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، ص11.

"مختلف القرارات الهيكلية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، فهي عبارة عن تصور لما سيكون عليه المستقبل من وضعيات وأهداف مرغوبة.<sup>1</sup>

الاستراتيجيات العامة للتنافس: لتحقيق الأسبقية وتجسيد أداء أفضل قياساً للمنافسين تلجأ المؤسسة إلى إنتهاج إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: علاقة أنماط التفكير الاستراتيجي بالميزة التنافسية

يهدف هذا الفرع إلى التحقق من فرضية الدراسة حول وجود العلاقة و الأثر ما بين أنماط التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية.

#### 1) علاقة النمط التجريدي بالميزة التنافسية:

إن هذا النمط من التفكير الاستراتيجي يهتم فيه المفكر الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار إنتقائي يقوم على فلسفة المفكر أو توجهاته، بحيث يقوم نمط التفكير التجريدي على أساس التراكم المعرفي للمفكر الاستراتيجي في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس مركزاً في ذلك على الاحساس العام الذي يمثل بنسبة إليه المصدر المهم للبيانات والمعلومات المعتمدة في حل المشكلات وتركيب الافكار والمفاهيم، وصياغة الأدوار الجديدة للمنظمة دون الحاجة إلى الإطار الكمي حيث لا يحتل حيزاً في تحديد الخيارات وذلك لأن المفكر الاستراتيجي يميل إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب تفكيراً مجرداً .

ومنه نلاحظ أن هذا النمط من التفكير الاستراتيجي يميل إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي يقوم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، هذا ما يجعل المؤسسة في نشاط وتجديد دائم يساعدها على تجديد و تحسين في إستراتيجياتها وطرق عملها التي تساعد على تخفيض من تكاليف المؤسسة والرفع من جودة انتاجها ومنتجاتها وتجعلها قادرة على التأقلم و التغيير مع ما يحدث في المحيط الخارجي لأن هذا النمط من التفكير يتعامل مع المواقف الجديدة والحالات المعقدة والغامضة بشكل مجرد وهذا ما يجعل المؤسسة تملك ميزة تنافسية مستدامة ومتجددة.

<sup>1</sup> بعيسي سامية، فاعيلية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكييف التمور بيسكوفروي بيسكرة، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2008، ص 33.

<sup>2</sup> مهداوي هند صباغ زفيقة، مداخلة بعنوان دور رأس الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 12.

## 2) علاقة النمط التشخيصي بالميزة التنافسية:

إن أصحاب هذا النمط من التفكير يقومون بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد إتخاذ القرار بصده معرفة الاسباب التي تقف وراء المشكلة ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو الدواعي إتخاذ القرار، إذ يعتمد هذا النمط على قانون السببية في التحليل والتأكد من قوة العلاقة والمعنويتها، و عند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، أي أن الهدف الأساسي للمفكر الاستراتيجي في هذا النمط الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع. ومنه ومن خلال هذا النمط من التفكير سيجعل المؤسسة قادرة على أن تجد طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الحلول والطرق ميدانيا لأنها بنية على متغيرات وبدائل موجودة على أرض الواقع مما سيجعل المؤسسة تملك جوهر الميزة التنافسية وهو الابداع.

وذلك لأن هذا النمط من التفكير يعمل على حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع وإذا كان هذا التوافق موجودا فسيكون القرار أكثر دقة ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيني من التأثير الحتمي في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد المصادر التي تحيط بالاسباب والعمل على تخفيفها هذا ما سيجعل المؤسسة أكثر مرونة و فهما للمحيط الخارجي والداخلي وما يحصل فيه من تغيرات وتقلبات سواء كانت فرص أو تهديدات ومنه ستنجح بأقل التكاليف وأفضل نوعية وتلبية حاجات عملائها في أقرب وأسرع الآجال.

## 3) علاقة النمط التخطيطي بالميزة التنافسية:

إن الاختلاف الحاصل بين التفكير التشخيصي والتخطيطي يكمن حول قضية الحقيقة وعدمها لأن هذا النمط من التفكير يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير غير مبالي بالأسباب والعوامل التي كانت وراء ذلك، حيث أن المفكر الاستراتيجي يركز في هذا النمط إلى الوصول إلى النتائج، و لا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الاسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الاهداف المراد حصرها لأغراض إتخاذ القرار.

هذا ما يجعل المؤسسة سبابة في كسب المزايا التنافسية إذا قامت بإتباع هذا النوع من التفكير حيث يصبح جل تركيزها منصب في الابداع وإبتكار كل ما هو جديد من خلال اداء انشطتها بشكل مميز

وفعال وبمهارة أكبر تجعل لدى المؤسسة قدرة على زيادة القيمة والمنفعة لدى الزبون سواء من خلال جودة المنتج أو سعر أو حتى استباق المنافسين.

وقد أشار كل من فاركس و ويتلوفد إلى أن هذا النمط يتفق من نمط التفكير التشخيصي بالنسبة للتعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع للغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق لعلاقة منطقية بينهما عكس النمط التجريدي الذي يتعامل مع الموضوعات والمشكلات بطريقة تجريدية تعتمد على الحدس والخيال.

## خلاصة الفصل:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة مما يدفعها للبحث عن مزايا تنافسية تكون لها التفوق على المنافسين بإتباعها طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبائن بطريقة أفضل منهم، ومن خلال استهداف السوق بأقل سعر ممكن أو تمييز منتجاتها.

رأينا من خلال ما سبق أن المؤسسة التي تملك ميزة تنافسية تحدث تفوقا على منافسيها باختراق السوق من خلال إنتهاج استراتيجيات وطرق تجعلها في توازن بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، أي توفير ما يحتاجه العملاء من سلع وخدمات عن طريق المعطيات الداخلية من موارد وكفاءات و تقنيات وغيرها و استغلالها أحسن استغلال مما يجعلها تؤدي أداء متميز وبكسبها ميزة تنافسية ولكن هذه الخيرة قابلة للزوال مع مرور الوقت مما يعرض المؤسسة لخطر التواجد في السوق في ظل هذه المنافسة القوية والتغيرات السريعة التي تحدث في محيطها الخارجي، لذلك على المؤسسة أن تكون في يقظة تامة وعلى تطلع دائم بالآيات الداخلية ومدى توافقها وتماشيها مع المتطلبات الخارجية فيجعلها ذلك أكثر ارتياحا و حافظتها على مكانتها في السوق من خلال اكتساب لميزة تنافسية جديدة.

كما حاولنا أيضا في هذا الفصل إيجاد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية و الدور الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي في بناء وتحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثالث:

دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة  
التنافسية في مؤسسة k-plast

### التمهيد:

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل عرض مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الوطنية. فكانت مؤسسة k-plast هي دراسة الحالة المختارة، لنحاول دراسة هل يساهم التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة.

ومن أجل عرض الدراسة التطبيقية لمساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية نتطرق من خلال

هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة.**

**المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج وإختيار الفرضيات.**

### المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى التعرف على المؤسسة وعلى نشأتها، بالإضافة إلى رسالتها وأهدافها وبالتعرف إلى هيكلها التنظيمي ومعرفة اهم وحداتها الانتاجية.

### المطلب الاول: لمحة عن مؤسسة k-plast

#### اولا: نشأة المؤسسة

تأسست مجموعة k-plast في عام 1998 وهي رائدة في صناعة الكيماويات وتحويل البلاستيك في الجزائر، حيث كان عدد عمالها في البداية لا يتجاوز 35 عامل ورأسمال يقدر بـ 317.700.000 دج، أما الآن فقد يتجاوز 600 عاملا مما يدل على نمو المؤسسة وتوسعها السريع.

وقد نجحت مجموعة k-plast في وضع نفسها في مكانة مميزة ونادرة وأكدت انها من بين قادة الصناعة في الجزائر و أنها الرائدة في مجال صناعتها، وذلك من خلال جديتها في التعامل مع شركائها ومع المؤسسات التي تجمعها علاقات معها سواء كانت (إدارية، مالية، إجتماعية ...).

في عالم 1998 أنجزت مجموعة K-plast لأول مرة مشاريع الأشغال العمومية لبناء العمارات التي تدرج ضمن البرنامج الوطني لتطوير البنية التحتية وتحسين السكن، وقد كانت كعلامة لإثبات وجودها، بالإضافة إلى أن التنوع الكبير في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتعدد وحداتها الانتاجية الكبيرة والمتوسطة، وحجم العتاد المستخدم لأجل تلبية وإرضاء العملاء. وهذا ما جعلها تتحصل على شهادة ISO: 9001<sup>1</sup> في 2000، هذا ما أدى بها إلى إتملك نفوذ إقليمي و وطني من حيث الجودة.

تملك مجموعة K-plast سبع وحدات إنتاجية والتي يتم تجميعها في 3 مجموعات:

1. وحدة البوليسترين (SARL K-plast).
2. وحدة السفلت (القار) النفط المؤكسد للطريق (SARL I.G.B.S).
3. وحدة إنتاج فوهات الخرسانة (SARL Sétif Canal).

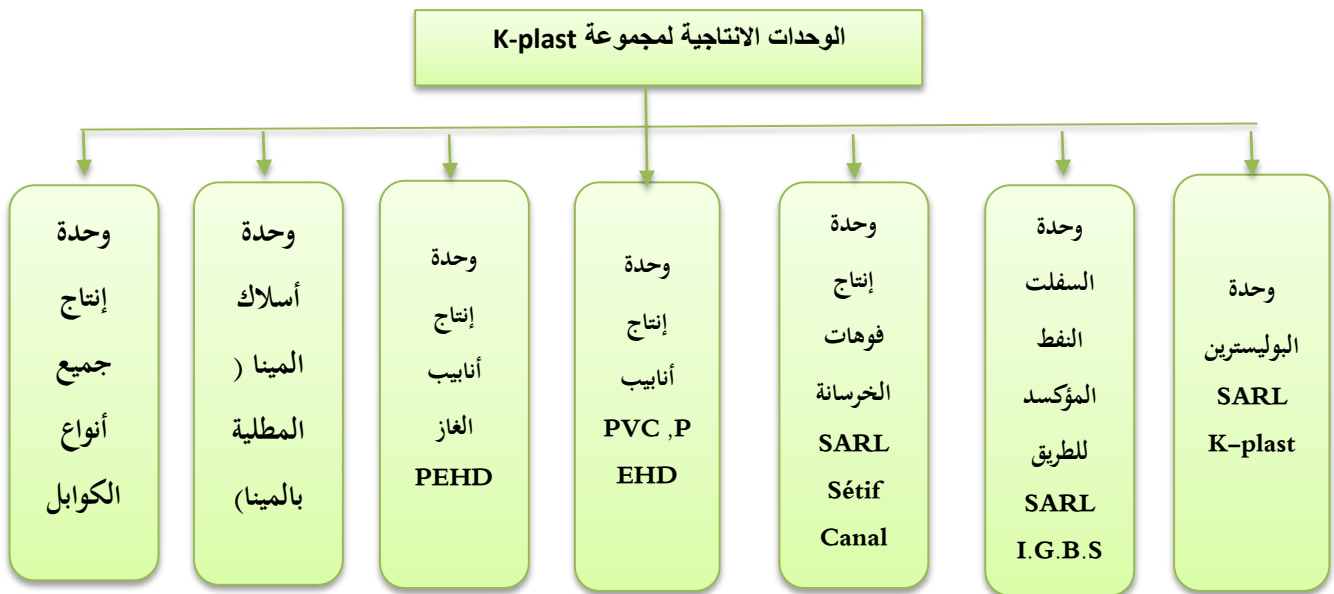
<sup>1</sup> الملحق رقم: (03)



4. وحدة إنتاج أنابيب بولي كلوريد الفينيل PVC، PEHD، مقرها في المنطقة الصناعية سطيف.
5. وحدة إنتاج أنابيب الغاز PEHD، ومقرها المنطقة الصناعية سطيف.
6. وحدة أسلاك المينا (المطلية بالمينا) التي تقع في منطة النشاط سطيف.
7. وحدة إنتاج جميع أنواع الكوابل، تقع في المنطقة الصناعية الجديدة سطيف.<sup>1</sup>

والشكل التالي يمثل الوحدات الانتاجية لمجموعة K-plast

الشكل رقم(14):الوحدات الانتاجية لمجموعة K-plast



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### ثانيا: موقع المؤسسة<sup>2</sup>

تقع مجموعة K-plast في المنطقة الصناعية مزلق (MEZZLOG) دائرة عين ارناات (AIN RNAT) تطل على الهضاب العليا وتعتبر إنعكاسا للحجم الذي يميز منطقة الهضاب.

بالإضافة إلى أن المجموعة تدرس نشر نشاطها للإستثمار في الساحل الجزائري لتعزيز ريادتها في البلاد، بحيث أنها تملك مركز لتخزين وإستيراد عابر من البيتومين 40/50 يقع في وسط ميناء DJENDJEN في ولاية

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة.

<sup>2</sup>ملحق رقم(06).

جيجل، وقد تم إفتتاح مركز آخر للتخزين وتوزيع و إستيراد البيتومين في الميناء الجديد بسكيكد الضمان إمدادات منتظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني:رسالة المؤسسة وأهدافها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى رسالة المؤسسة محل الدراسة وأهم مكوناته، بالإضافة إلى الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

### أولا:رسالة مؤسسة k-plast

تتمثل رسالة المؤسسة في رسالة مدير مجموعة k-plast في الفقرة التالية:

" بعد سنوات من تواجدها ، أصبحت مؤسستنا اليوم من بين الرواد المتميزين والمعروفين في مجالات نشاطها، سواء في الهيدرولييات، الصناعة، الزراعة، الأشغال العمومية وحتى السكن، وشيئا فشيئا صار وجودنا مؤكداً.

جودة منتجاتنا والجدية في أدائنا هي مؤهلات جعلت عدد زبائننا ووفائهم في نمو مستمر. لدينا القناعة بأن النشاط الذي ننشط فيه هو في ذروة النمو، كما انه إستراتيجي لتنمية بلدنا لهذا وضعنا هدفا نصب أعيننا هو أن نكون دائما في الطليعة، وذلك من خلال تجنيد عمال يتسمون بالجدية، وطرح منتجات تتسم بالجودة".<sup>2</sup>

### ثانيا: أبعاد الرسالة مؤسسة k-plast

انطلاقا من مضمون رسالة المؤسسة محل الدراسة نجد أن أهم الأبعاد المشكلة لهذه الرسالة تتمثل في:

أولا- مجال النشاط: يتمثل مجال نشاط المؤسسة محل الدراسة في الهيدرولييات، الصناعة، الزراعة، الشغال العمومية والسكن.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

<sup>2</sup> وثائق المؤسسة.ملحق رقم(4)

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

ثانياً- خصائص سلعتها: تركز المؤسسة محل في رسالتها على أن منتجاتها تتسم بالجودة، إذن فهي تخص شريحة المستهلكين الذين يهتمون بجودة المنتج حتى ولو كان سعره عالياً.

ثالثاً- مجال العملاء: تعمل المؤسسة على إرضائهم وتلبية طلباتهم لكسب وفائهم وزيادة عددهم.

رابعاً- مجال الموارد البشرية: تهتم المؤسسة محل الدراسة بجلب أحسن العمال الذين يتسمون بالجدية والاداء المرتفع ذو جودة عالية.

خامساً- الانطباع الذهني: تسعى المؤسسة محل الدراسة في رسالتها إلى اعطاء انطباع جيد لدى مستهلكيها من حيث: كفاءة وجدية عمالها وجودة وتميز منتجاتها.

### ثالثاً: أهداف المؤسسة الاستراتيجية

إن أول ما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال أن طبيعة الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة معظمها ضمنية، أي لا يتم تقييدها كتابياً، وحسب ما أدلى به المسؤول عن المؤسسة، فإن أهم الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها في المدى الطويل هي:

- التحسين المتواصل للأداء.
- المحافظة على السمعة الطيبة.
- الاستمرارية والأمان.
- تكوين ثقافة تركز على خدمة الزبائن.
- استمرارية المزايا التنافسية.
- التأقلم أكثر فأكثر مع مستجدات السوق الوطنية.
- منافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق الدولية.

المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة

1. منتجات المؤسسة:

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الانابيب و الكوابل و الهيدروليات بالاضافة إلى المنتجات المتنوعة من مادة البوليسترين. على سبيل المثال الوحدة المتخصصة في إنتاج PE و PVC الغاز قدرتها الانتاجية تصل إلى 8000 طن/السنة من PVC، و 15000 طن/السنة من البولي إيثيلين. و منه سنقوم بتمثيل منتجات المؤسسة حسب كل وحدة إنتاج تابعة لها في الجدول التالي بالإضافة إلى مجالات إستعمال هذه المنتجات:

الجدول رقم(03): منتجات مؤسسة k-plast

مجالات الاستعمال	المنتجات	الوحدة الانتاجية
-الاسكان -نقل مياه الشرب - شبكة الصناعة -نقل الغاز -الصرف الصحي -شبيكات الاتصالات السلكية ولاسلكية -الري الزراعي	-انابيب PVC من 20ملم إلى 630ملم، كل الضغوط. -أنابيب PE من 20ملم إلى 630ملم، كل الضغوط. -أنابيب الغاز مجموعة كاملة 20، 40، 63، 125، 200، 250. -أنابيب PEBD. -أنابيب PE.	وحدة البوليسترين
-ادوات كهرومنزلية. -حوامل. -مستحضرات التجميل. -الاوئي الزجاجية. -بضائع حساسة.	مواد التغليف	
-البنيات والعمارات: • العزل والختم. • صب الخرسانة . • جميع أشكال الزخرفة . -الصناعة: • غرفة التبريد. • قذائف العزل.	لوحات: -منخفضة الكثافة. -متوسطة الكثافة. -ذات كثافة عالية.	
-الختم والتسقيف	البيتومين (القار) من نوع المؤكسد 85/25	

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

-الحماية ضد الرطوبة. -دعم الجدران.	البيتومين (القار)المستحلب المستقر (FLYNT-KOT)	وحدة إنتاج البيتومين I.G.B.S (القار)
-الطرق . -الطرق السريعة. -المطارات.	قار الطريق. - المستحلبات. - Cuts backs.	
-الصرف الصحي.	أنابيب بقطر Ø1200، Ø300	وحدة إنتاج أنابيب الخرسانة المشابكة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### 2. القوة العاملة:

يبلغ عدد العمال في المؤسسة حوالي 600 عامل، من بينهم 200 عامل في وحدة الانابيب التي قمنا

بالدراسة فيها يصنفون فيها إلى:

✓ 20 مدير ومهندس.

✓ 49 تقني وتقني سامي.

✓ 131 موظفين مكلفين بالتنفيذ.

3. التكنولوجيا الرئيسية المستخدمة: هي تكنولوجيا البثق.

4. جودة منتجات المؤسسة:

إن مجموعة k-plast منذ تأسيسها وهي تعمل على أساس إدارة الجودة وهذا المنطق الذي تتبعه منذ

البداية لتلبية متطلبات عملائها وهذا ما أدى بها إلى تعظيم الاستفادة من أدوات الانتاج والخدمات، بالإضافة

إلى المجموعة تعتمد على شهادة ISO:9001 وتعمل على التحسين الدائم و المستمر.

وذلك بالتجارب المستمرة في المختبر لضمان نوعية الدائمة لمختلف الاطراف الفاعلة، والمناولين سواءا في التخزين

المنتجات أو في شروط التسليم أو الخ...حيث أن كل ماسبق ينعكس على إلتزامنا بالجودة.

حيث أن في المجموعة تعمل المخابر بشكل مناوبة ورقابة على المواد الاولية والمنتجات مما يسمح لنا بتحسين

أدائنا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.groupekplast.com.2016/04/14:3310](http://www.groupekplast.com.2016/04/14:3310)

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

- مواد مراقبة الجودة: لكل فريق جهازي تحكم مع ادوات للقياس ( ; pied à coulisse digital ircomètre ; palmaer digital) من أجل السيطرة على حجم الاستدارة في (وحدة الانابيب) .
- أيضا لدينا مختبر مراقبة الجودة مجهز بأدوات وأجهزة الاختبار وفق للمعايير .
- معدات المختبرات: الجدول التالي يمثل أو يوضح المعدات والاجهزة الموجودة في المختبرات والتجارب التي تقوم بها هذه الاجهزة بالإضافة إلى نوعية الاختبار .

الجدول رقم(04): معدات المختبرات مجموعة k-plast

	Essais	Equipement
Test physique	Daimètre	Circomètre
	Epaisseur	Palmer
	Ovalisation	Pied à coulisse
Test mécanique	MFI	Indice de fluidité ( fluidimètre)
	Masse volumique	Balance hydrostatique +un KIT
	TIO	DSC(analyseur enthalpique différentiel)
	Résistance à la pression	Cuves et bloc e commande
	Allongement a la rupture	Traction
	Retrait à chaud	Etuves
	Résistance à la fissuration (entaillie)	Entaille des tubes
	Résistance à la fissuration (viole)	Virole
	Dispersion du noir du carbone	Microscope + un microtome

المصدر: من وثائق المؤسسة

- منطقة التخزين لوحدة الانابيب: لديها مساحة واسعة تبلغ مساحتها (8000م<sup>2</sup>) لتخزين انابيب PE من التيجان في 300م والقضبان في 12م لتسهيل التداول والحماية ضد أي صدمات.

### 5. كبار العملاء والمقاولين:

من أهم الزبائن المتعاملين مع المؤسسة وأهم المقاولين البناء وامشاريع الكبرى كالتالي:

الجدول رقم (05): زبائن مؤسسة K-plats

DHW	1. كبار العملاء
ADE	
ONA	
SONATRACH	
SONALGAZ	
E.M.I.V.A.R	
SOTHYL	
EWER CONSORTUEM ALGERIE	
TELECOM	
MAN-INTER NATIONAL	
COOJAL	
DAWOO	
SEEAL	
SEATA	
SEOR	
URBA BATNA	
ORASCOM...	2. الشركات الكبيرة :
للبناء والأشغال العامة	
البناء الذاتي	
إدارات المؤسسات العامة	
المزارعين...	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

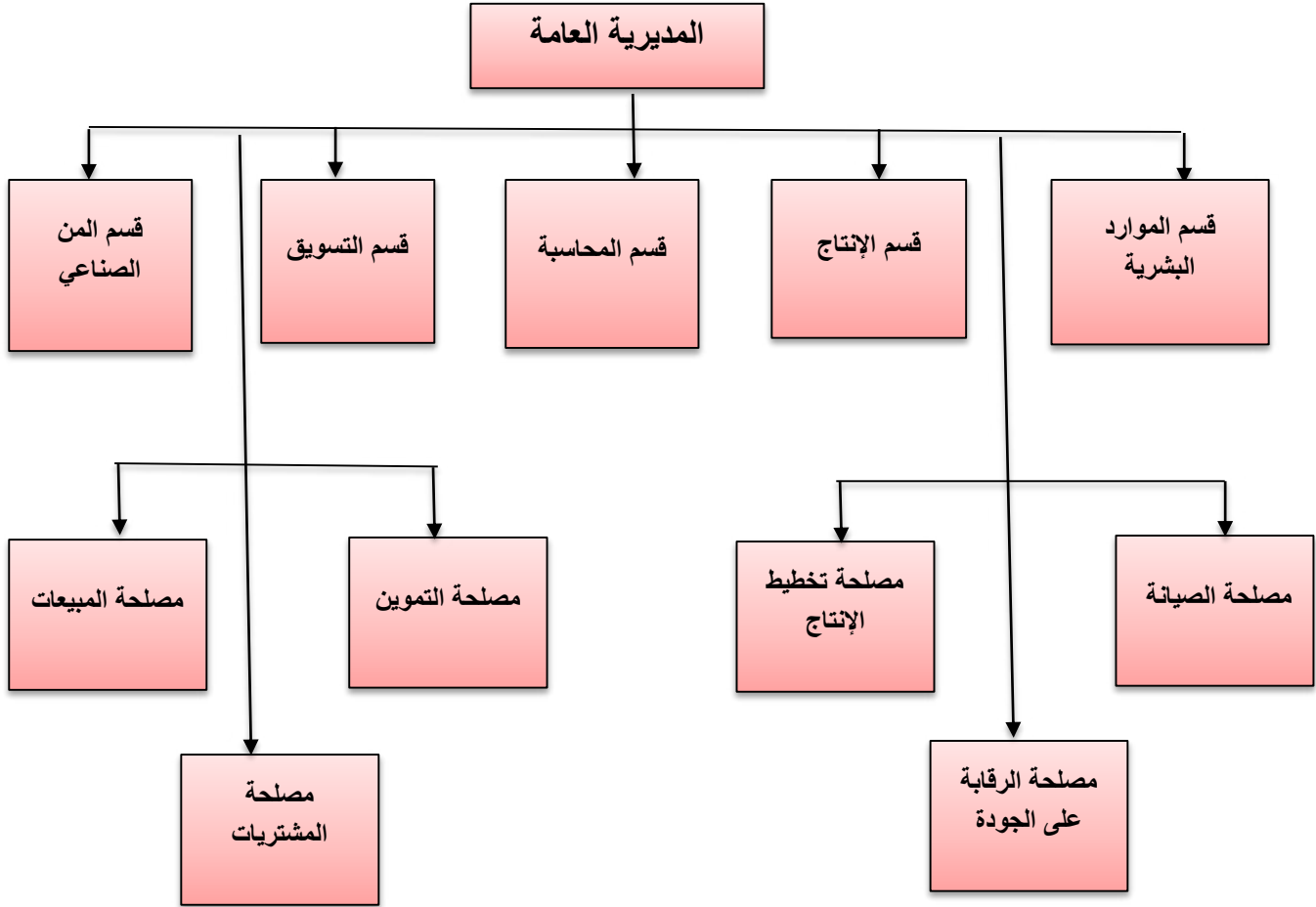
6. التوزيع:

تعتمد المؤسسة في توزيعها لمختلف منتجاتها إما على موزعيها المتاحين، كما قد تلجأ إلى موزعين معتمدية من خارج المؤسسة، وذلك حسب طبيعة المنتجات والمنطقة المراد الوصول إليها، كما تغطي العديد من الولايات أهمها سطيف، عنابة، قالمة، أم البواقي، تبسة، ورقلة، بسكرة، الجلفة، الإغواط، مسيلة، برج بوعريج، البويرة، وهران، تيزي وزو، بومرداس والعاصمة، المدينة، البليدة، ميلة. وتعتمد على شبكة التوزيع التقليدية طويلة وقصيرة، حيث ان شبكة التوزيع الطويلة المعتمدة على الموزعين تغطي أهم المناطق بنسبة 20% من المبيعات، أما بالنسبة إلى البيع المباشر يصل اغلى نسبة 80% من المبيعات.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي للمؤسسة k-plast (وحدة الانايب)



المصدر: وثائق المؤسسة

انطلاقاً من الشكل اعلاه، نلاحظ وجود خمسة أقسام هي:

أولاً: قسم الإنتاج: ومن بين لأهم مهام هذا القسم نجد:

- تخطيط الإنتاج.
- الرقابة على الإنتاج.
- متابعة برامج العمل.
- القيام بأعمال الصيانة للألات المستخدمة في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى مراقبتها من خلال حساب ساعات عملها، عدد المرات التي تتعطل فيها وكذلك الرقت اللازم لاصلاحها.



ثانياً: قسم التسويق: ومن بين أهم مهام هذا القسم نجد:

- دراسة وتقدير المشتريات من المواد الأولية.
- دراسة وتقدير المخزون من المواد الأولية.
- القيام بالعمليات الجرد وفحص المواد المشتراة للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- دراسة وتقدير المبيعات من خلال دراسة السوق وتقدير الطلب على منتجات المؤسسة واتجاه تطوره مستقبلاً.
- دراسة وتحليل المركز التنافسي للمؤسسة من أجل تحديد هدف إنتاجي لها.

ثالثاً: قسم الموارد البشرية: ومن بين أهم مهام هذا القسم نجد:

- الإشراف على عملية الحضور والغياب ودراسة تطوره وأسبابه.
- وضع معايير الترقية وقياس الأداء.
- دراسة المشاكل الخاصة بالعمال ومحاولة معالجتها.
- تحديد وتنفيذ العقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل.
- حساب العطل بمختلف أنواعها.

رابعاً: قسم المحاسبة: من أهم اختصاصات هذا القسم نجد:

- إعداد أجور العمال ومتابعة ما يطرأ عليها من تعديلات.
- خصم الضرائب المختلفة على أجور العمال.
- إعداد القوائم المالية.
- تقدير الميزانيات.
- مراجعة الحسابات والتكاليف.

خامساً: قسم المن الصناعي: ومن بين أهم مهام هذا القسم نجد:

- دراسة واقع الأمن الصناعي بالمؤسسة.
- دراسة كيفية تحسين ظروف العمل.
- توعية العمل بطرق الوقاية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً بأسلوب الدراسة بالإضافة إلى تقنية البحث وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة، وذلك بغية الإجابة على إشكالية الدراسة و الربط بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة.

### المطلب الاول: دوافع إختيار المؤسسة محل الدراسة

هناك العديد من المبررات التي جعلتنا نختار مؤسسة K-plast والقيام بإقسطاد دراستنا النظرية عليها نذكر أهمها:

- عمر المؤسسة الذي اكتسبت من ورائه خبرة معتبرة.
- إستخدامها للتكنولوجيا الحديثة للإتصال داخل المؤسسة أو خارجها.
- حصولها على شهادة الإيزو 9001-2000 سنة 2003، و قد تم تحديثها في تاريخ 2016/02/10.
- صفتها الريادية في سوق منتجاتها (حصة السوقية 50%).
- تنوع وتعدد منتجاتها و أنشطتها والمجالات التي تعمل فيها ونموها السريع.
- إعتبارها مؤسسة تمتلك مبادئ الادارة الاستراتيجية وإدارة الجودة في مدة زمنية معتبرة (16عام).

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تستخدم في هذه الدرسة مجموعة من الأدوات عند جمع المعلومات والبيانات عن المؤسسة.

#### أولاً: الاستمارة (الاستبيان):

تم تصميم الاستمارة بالاعتماد على بيانات ومعلومات أولية وأخرى ثانوية.

#### - البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث تم التعرف على الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

### - المعلومات الأولية:

تم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات الأولية، ويمكن تعريف الاستمارة على أنها الأداة المستخدمة في البحوث العلمية، وهي وسيلة فعالة لجمع المعلومات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة معينة،<sup>1</sup> و قد إعتدنا على الاستمارة كأداة تتناسب مع معطيات الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.<sup>2</sup> ونجد أن هناك أربعة أنواع من الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة، ولقد اعتمدنا على أسئلة الأوزان والقيم: وهي أسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما. حيث أن عملية إنجاز الاستمارة تمر بمراحل معينة وهي صياغة الاستمارة بناء على الإطار النظري السابق، عرض الاستمارة على محكمين بهدف الاستفادة من آرائهم وخبراتهم، وبعد ذلك إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها و أخيرا و ليس أخرا توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة المستهدف.

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى جزئين رئيسيين هما (ملحق رقم 01)

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، بالإضافة إلى عدد سنوات الخبرة).

**أما الجزء الثاني:** فيتضمن 30 سؤال حول متغيرات الدراسة مقسمة ما بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والمميز التنافسية، وإرتأينا أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة والفهم يسهل على المستجوب اختيار الإجابة الملائمة. لقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لتوازن درجته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقدده أو يدركه الفرد، ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصدق الثقافية، الطبعة الأولى، الاردن، 2013،

<sup>2</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارة واقتصادية، دار للنشر، الطبعة 5، الاردن، 2007، ص86.

الجدول رقم(06): درجات مقياس Likert الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا على كل بعد أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم(07): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

المتوسط الحسابي	مستوى القبول
من 1,00 إلى أقل من 2,49	منخفض
من 2,50 إلى أقل من 3,49	متوسط
من 3,50 إلى 5,00	مرتفع

المصدر: محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة دكتوراه، علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 17.

### ثانيا: السجلات والوثائق

إن استخدام الاستمارة في عملية جمع البيانات والمعلومات لاتعتبر كافية، لذلك طلبنا تزويدنا بمختلف المعطيات التي تحتويها وثائق المؤسسة والتي تخدم البحث، وأهم ما تم الاستناد إليه في هذا الصدد: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تشكيلة المنتجات... وغيرها.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: "كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة"<sup>1</sup>، أما العينة فهي نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث.<sup>2</sup>

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها لمؤسسة k-plast بولاية سطيف والمتكونة من 69 إطار، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا، وقد تو توزيع 50 إستمارة عليهم واسترد منها 35، ونظر لتحقيقها شروط الاجابة لم يستبعد أي منها.

وقد تم توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية لهم وفق:

#### أولاً: الجنس

الجدول رقم(08): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65,7	23	ذكر
34,3	12	أنثى
100	35	المجموع

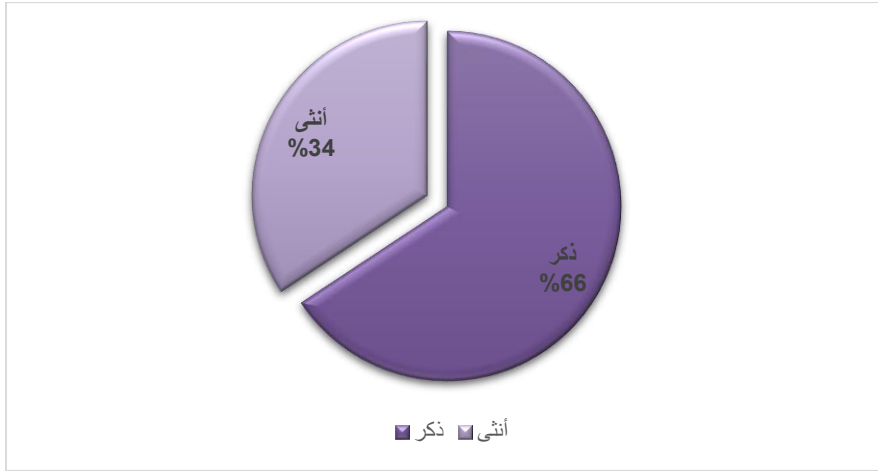
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإطارات ذكور إذ تقدر نسبتهم ب65,7% في المقابل 34,3% من أفراد العينة كانوا إناثاً، ومن ذلك يغلب على الإطارات العاملين في المؤسسة الطابع الذكوري نظراً لطبيعة النشاط الخاص للمؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، الاردن، 1999، ص84.

<sup>2</sup> عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص186.

الشكل رقم(16): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

ثانيا: العمر

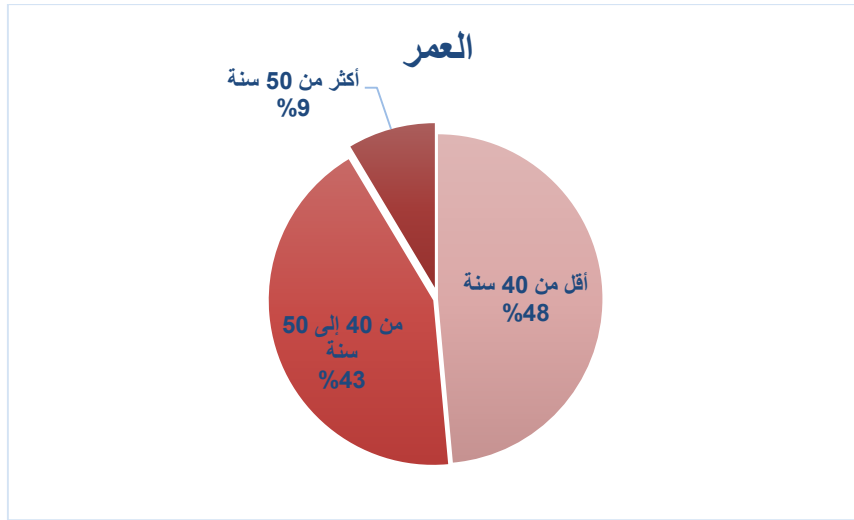
الجدول رقم(09): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	17	48,6
من 40 إلى 50 سنة	15	42,9
أكثر من 50 سنة	3	8,6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الإطارات في المؤسسة تقل أعمارهم عن 40 سنة بنسبة 48,6% بينما تقدر نسبة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و50 سنة 42,9%. أما أقل نسبة فهي 8,6% للذين تبلغ أعمارهم أكثر من 50 سنة، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية الإطارات في المؤسسة من الفئة القادرة على العمل. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(17): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

ثالثا: الشهادة العلمية:

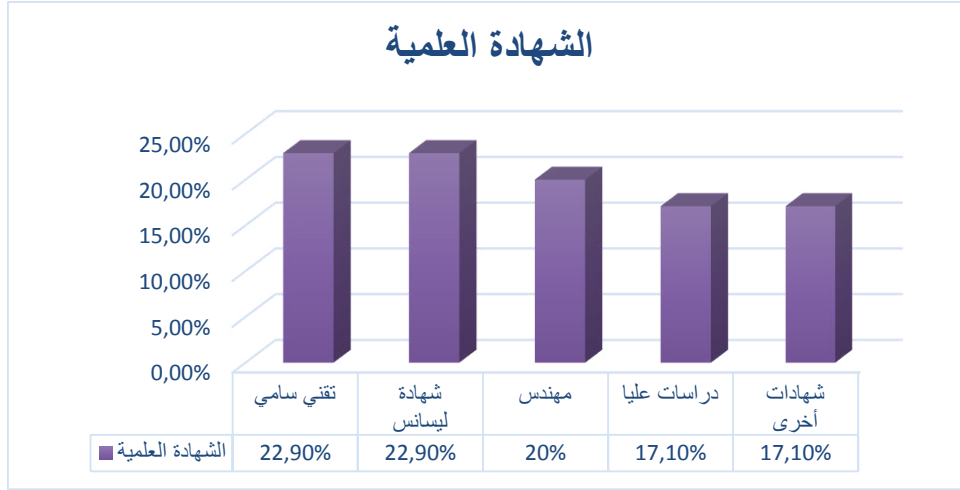
الجدول رقم(10): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة العلمية
22,9	8	تقني سامي
22,9	8	شهادة ليسانس
20	7	مهندس
17,1	6	دراسات عليا
17,1	6	شهادات أخرى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.v17

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 22,9% من الاطارات حاصلين على شهادة تقني سامي، تليها نفس النسبة من الحاصلين على شهادة ليسانس(22,9%) ، 20% ومن حملة شهادة مهندس، أما بالنسبة لحاملي الشهادات العليا فتقدر نسبتهم بـ 17,1% ، وفي الاخير فقد بلغت نسبة الإطارات الذين يملكون شهادات أخرى إلى 17,1% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(18): توزيع مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

#### رابعا: عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم(11): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

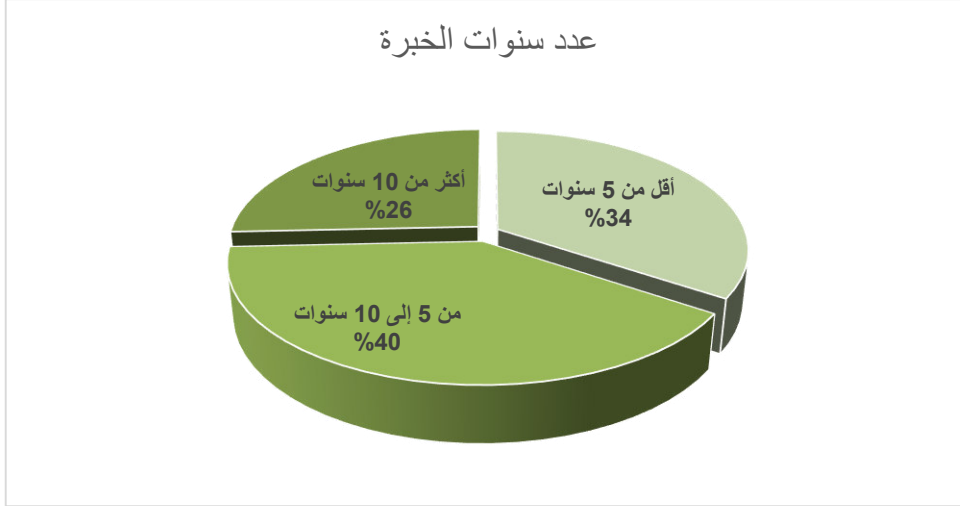
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
34,3	12	أقل من 5 سنوات
40	14	من 5 إلى 10 سنوات
25,7	9	أكثر من 10 سنوات
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد الدراسة هو من 5 إلى 10 سنوات إذ يشكل ما نسبته 40% من إجمالي أفراد الدراسة، ثم يليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 34,3% بينما تقدر نسبة الإطارات التي زيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات 25.7%. والشكل التالي يوضح ذلك



الشكل رقم(19): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss17v

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستمارة) التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها. أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

#### الأول: صدق أداة الدراسة

1. **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يقدر عددهم بـ 4 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

2. **صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12)، وإذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,9481) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانيا: ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معمل الثبات ألفا كرونباخ (coefficient Alpha (cronbach's s)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,60) فأكثر، حيث كانت النتائج كمايلي.

الجدول رقم(12): نتائج معامل الصدق والثبات

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "الفاكرونباخ"	معامل الصدق "صدق المحك"
التفكير الاستراتيجي	21	0,858	0,923
الميزة التنافسية	9	0,765	0,874
الاستمارة ككل	30	0,899	0,948

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتضح ان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ(0,899) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

#### ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية SPSS.V17

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- اختبار (ألفا كرونباخ  $\alpha$ ) لقياس الثبات.

- اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول التفكير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك معرفة تصورهم حول الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار مدى مساهمة المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: ( التفكير التجريدي، التفكير التخطيطي، التفكير التشخيصي) في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- تحليل التباين للانحدار: يستخدم لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستمارة، سنتأكد من هذا المبحث من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب قيمة Z وحساب مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية . sig)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو يساوي الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ( $\alpha=0,05$ )، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

ويوضح الجدول رقم (13) نتائج ذلك الاختبار حيث أنه باستخدام اختبار (Kolmogorov-smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)

البعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية . sig)
التفكير التجريدي	0,81	0,53
التفكير التخطيطي	0,71	0,69
التفكير التشخيصي	0,8	0,55
الميزة التنافسية	0,72	0,67
التفكير الاستراتيجي	1,17	0,13

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

#### المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستمارة، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمحاو الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحققة عن جميع العبارات، ودراسة اتجاه الموافقة لكل عبارة.

أولاً : تحليل وتفسير عبارات متغير التفكير الاستراتيجي

### 1) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد نمط التفكير التجريدي.

الجدول رقم(14): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد النمط التجريدي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
01	التكرار	1	14	3	12	5	1,200	8	متوسط
	النسبة%	2,9	40	8,6	34,3	14,3			
02	التكرار	2	14	8	9	2	1,061	6	متوسط
	النسبة%	5,7	40	22,9	25,7	5,7			
03	التكرار	2	12	12	4	5	1,136	7	متوسط
	النسبة%	5,7	34,3	34,3	11,4	14,3			
04	التكرار	3	12	11	8	1	1,003	5	متوسط
	النسبة%	2,9	22,9	31,4	34,3	8,6			
05	التكرار	4	15	11	3	2	1,010	1	متوسط
	النسبة%	11,4	42,9	31,4	8,6	5,7			
06	التكرار	4	14	6	11	0	1,051	4	متوسط
	النسبة%	11,4	40	17,1	31,4	0			
07	التكرار	5	13	8	8	1	1,087	2	متوسط
	النسبة%	14,3	37,1	22,9	22,9	2,9			
08	التكرار	3	14	11	6	1	0,968	3	متوسط
	النسبة%	8,6	40	31,4	17,1	2,9			
متوسط		الإجمالي					3,217	0,6361	3

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ بعد "التفكير التجريدي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,217) بإنحراف معياري قدره (0,631)، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,83-3,46)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,968-1,200)، وكان أعلى متوسط للعبارة الخامسة (3,46) بإنحراف معياري قدره (1,010) والتي تشير إلى إطارات مجموعة k-plast يقومون بجمع البيانات المفصلة عن المشكلات في أقل وقت ممكن بينما كان أقل متوسط للعبارة الأولى بمتوسط حسابي (2,83) بإنحراف معياري قدره (1,200) والتي تشير إلى أن إطارات مجموعة k-plast نادراً ما يتعاملون مع موضوعات جديدة وغير مألوفة. وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن إطارات مجموعة k-plast لا تختار أساليب رقابية بسيطة بالإضافة إلى أنها لا تفضل التعامل مع المواقف الغامضة ومنه فإن نمط التفكير التجريدي يمارس من طرف إطارات المؤسسة ولكن ليس بنفس الدرجة التي يمارس بها باقي الأنماط الأخرى .

### 2) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد نمط التفكير التخطيطي

الجدول رقم(15): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد النمط التخطيطي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
01	التكرار	1	13	4	14	3	1,115	2,86	5	متوسط
	النسبة%	2,9	37,1	11,4	40	8,6				
02	التكرار	1	9	15	7	3	0,968	2,94	4	متوسط
	النسبة%	2,9	25,7	42,9	20	8,6				
03	التكرار	5	14	8	5	3	1,165	3,37	3	متوسط
	النسبة%	14,3	40,0	22,9	14,3	8,6				
04	التكرار	2	22	6	4	1	0,884	3,57	2	مرتفع
	النسبة%	5,7	62,9	17,1	11,4	2,9				

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

مرتفع	1	3,74	1,146	3	0	10	12	10	التكرار	05
				8,6	0	28,6	34,3	28,6	النسبة%	
متوسط	2	3,2971	0,7644	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن بعد "التفكير التخطيطي" جاء بالترتيب الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط احسابي للإجابات عن هذا البعد (3,2971) بإنحراف معياري قدره (0,76446). ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على العبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً يتراوح بين المرتفع والمتوسط، إذ نجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,74-2,86)، والانحرافات المعيارية كانت محصورة ما بين (1,165-0,884)، وكان أعلى متوسط للعبارات الخمسة (3,74) بإنحراف معياري قدره (1,146) والتي تشير إلى إطارات مجموعة k-plast يقومون بتحديد النتائج الممكنة قبل اتخاذ القرار بينما كان أقل متوسط للعبارات الأولى بمتوسط حسابي (2,86) بإنحراف معياري قدره (1,115) والتي تشير إلى أن إطارات مجموعة k-plast لا يفضلون التعامل مع المواقف الواضحة.

### 3) تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد نمط التفكير التشخيصي

الجدول رقم (16): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد النمط التشخيصي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
01	التكرار	0	4	15	10	6	0,919	2,49	8	متوسط
	النسبة%	0	11,4	42,9	28,6	17,1				
02	التكرار	1	16	13	5	0	0,770	3,37	6	متوسط
	النسبة%	2,9	45,7	37,1	14,3	0				
03	التكرار	7	13	7	6	2	1,173	4,49	1	مرتفع
	النسبة%	20	37,1	20	17,1	5,7				
04	التكرار	2	19	10	3	1	0,853	3,51	4	مرتفع
	النسبة%	5,7	54,3	28,6	8,6	2,9				
	التكرار	4	22	5	4	0	0,817	3,74	2	

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

مرتفع				0	11,4	14,3	62,9	11,4	النسبة%	05
مرتفع	3	3,74	0,852	0	3	9	17	6	التكرار	06
				0	8,6	25,7	48,6	17,1	النسبة%	
متوسط	5	3,43	1,092	2	6	6	17	4	التكرار	07
				5,7	17,1	17,1	48,6	11,4	النسبة%	
متوسط	7	3,06	1,162	2	12	7	10	4	التكرار	08
				5,7	34,3	20	28,6	11,4	النسبة%	
متوسط	1	3,353	0,5536	الإجمالي						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.v17

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد " التفكير التشخيصي " جاء بالترتيب الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن هذا البعد (3,353) بإنحراف معياري قدره (0,5536)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً تقريباً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,49) - (4,49)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,770-1,173). وكان أعلى متوسط للعبارة الثالث (4,49) بإنحراف معياري قدره (1,173) والتي تشير إلى أن إطارات مجموعة k-plast يقومون بالاعتماد على أفكارهم الشخصية لفهم بيئة المؤسسة بينما كان أقل متوسط للعبارة الأولى بمتوسط حسابي (2,49) بإنحراف معياري قدره (0,919) والتي تشير إلى أن إطارات مجموعة k-plast نادراً ما يستخدمون نتائج البيئة الخارجية فقط لإتخاذ القرارات.



ثانياً: تحليل وتفسير عبارات متغير الميزة التنافسية

الجدول رقم (17): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الميزة التنافسية.

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
01	التكرار	2	10	9	11	3	1,095	2,91	9	متوسط
	النسبة%	5,7	28,6	25,7	31,4	8,6				
02	التكرار	0	14	14	6	1	0,822	3,17	8	متوسط
	النسبة%	0	40	40	17,1	2,9				
03	التكرار	2	13	11	7	2	1,014	3,17	7	متوسط
	النسبة%	5,7	37,1	31,4	20	5,7				
04	التكرار	2	20	5	6	2	1,035	3,40	5	متوسط
	النسبة%	5,7	57,1	14,3	17,1	5,7				
05	التكرار	8	17	6	3	1	0,994	3,80	2	مرتفع
	النسبة%	22,9	48,6	17,1	8,6	2,9				
06	التكرار	4	16	11	2	2	0,981	3,51	4	مرتفع
	النسبة%	11,4	45,7	31,4	5,7	5,7				
07	التكرار	11	12	6	5	1	1,140	3,77	3	مرتفع
	النسبة%	31,4	34,3	17,1	14,3	2,9				
08	التكرار	8	19	4	3	1	0,974	3,86	1	مرتفع
	النسبة%	22,8	54,3	11,4	8,6	2,9				
09	التكرار	3	15	6	8	3	1,158	3,20	6	متوسط
	النسبة%	8,6	42,9	17,1	8,6	8,6				
متوسط		الإجمالي					0,6054	3,422	1	متوسط

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.v17

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن بعد " الميزة التنافسية" جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن متوسط الحسابي لإجاباتهم عن هذا البعد بلغ (3,422) بإنحراف معياري قدره (0,6054)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبولاً يتراوح بين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,91-3,86)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (-0,822-1,158)، وكان أعلى متوسط للعبارة الثامنة (3,86) بإنحراف معياري قدره (0,981) والتي تشير إلى أن مؤسسة أو مجموعة k-plast تقوم بتلبية طلبات زبائنها أفضل من المنافسين في الصناعة، بينما كان أقل متوسط للعبارة الاولى (2,91) بإنحراف معياري قدره (1,095) والتي تشير إلى أن مجموعة k-plast تعتمد على مواد أولية عالية التكلفة.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد التفكير اباستراتيجي وعبارات الميزة التنافسية سنعمل في هذا المطلب على إختبار الدراسة.

#### إختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة

k-plast بسطيف.

تم استخدام نتائج تحليل التباين لإنحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذجي لإختبار هذه الفرضية، والجدول رقم(18) يبين ذلك

الجدول رقم(18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	7,317	1	7,317	46,915	*0,000
الخطأ	5,147	33	0,156		
المجموع الكلي	12,464	34			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.v17

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ )

## الفصل الثالث: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة K-PLAST

معامل التحديد ( $R^2=0,587$ )

معامل الارتباط ( $R=0,766$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) يتضح أن قيمة F المحسوبة (46,915) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "التفكير الاستراتيجي" في هذا النموذج يفسر بما مقداره (58,7%) ومن التباين في المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية" وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة k-plast. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة (التفكير الاستراتيجي) في

تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
نمط التفكير التجريدي	0,511	0,140	0,537	3,655	13,360	*0,001	0,537	0,28
نمط التفكير التخطيطي	0,575	0,095	0,726	6,071	36,859	*0,000	0,726	0,528
نمط التفكير التشخيصي	0,723	0,143	0,661	5,067	25,671	*0,000	0,661	0,438
التفكير الاستراتيجي	0,885	0,129	0,766	6,849	46,915	*0,000	0,766	0,587

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.v17

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ )

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول رقم (19) مايلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في التفكير الاستراتيجي (كمجموعة) على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة k-plast بسطيف، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (6,849) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0,766$ ) إلى أن هناك علاقة متوسطة وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير التفكير الاستراتيجي (58,7%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

2- عند بحث على دور كل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي على نحو مستقل في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة k-plast بسطيف تبين مايلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير التجريدي على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة k-plast بسطيف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ). وذلك لان قيمة (T) المحسوبة بلغت (3,655) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الاولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التفكير التجريدي" و "الميزة التنافسية" بلغت (0,537).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك دور لنمط التفكير التجريدي في تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة 0,05.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي على تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة (0,05). وذلك لان قيمة (T) المحسوبة بلغت (6,071) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية. والشئ الملاحظ أيضا أن قوة العلاقة بين المتغيرين " التفكير التخطيطي" والميزة التنافسية" بلغت (0,726).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك دور كبير لنمط التفكير التخطيطي في تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة 0,05.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي على تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة (0,05). وذلك لان قيمة (T) المحسوبة بلغت (5,067) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية. والشيء الملاحظ أيضا أن قوة العلاقة بين المتغيرين " التفكير التخطيطي " والميزة التنافسية" بلغت (0,661). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك دور لنمط التفكير التشخيصي في تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة 0,05.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل التطبيقي عملنا على التعرف على مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية على الواقع واستهدفت التحقق من الفرضيات التالية:

- يساهم التفكير التجريدي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل منخفض.
- يساهم التفكير التخطيطي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل مرتفع.
- يساهم التفكير التشخيصي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل متوسط.

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها لوحدة الانابيب بمؤسسة k-plast بولاية سطيف والمتكون من 69 إطار ولقد إستخدمنا في هذه الدراسة إستمارة تم توزيعها على 35 إطار ، ثم قمنا بتفريغها ومعالجتها بإستخدام spss.v17، وبعد التحليل والتفسير توصلنا إلى صحة قبول الفرضية الرئيسية، وأيضا صحة الفرضيات الفرعية، وقد خلصنا بأن انماط التفكير الاستراتيجي تساهم في تحقيق وبناء ميزة أو مزايا تنافسية لمؤسسة k-plast عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ .

# الخاتمة العامة

### الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلى إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة، ولقد تبين مما سبق أن التفكير الاستراتيجي له القدرة على توحيد مختلف الرؤى الغامضة والمعقدة للماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة.

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي من المفاهيم التي يغلب عليها طابع الغموض والتعقيد وذلك نظرا لتعدد الأبعاد الداخلية في تكوينه ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، بالإضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال وتداخله مع العديد من المفاهيم المشابهة له خاصة التخطيط الاستراتيجي.

إلا أنه في العموم يشير إلى عملية وضع رؤية مستقبلية تعد أولى المراحل التي ينطلق منها التفكير الاستراتيجي لتأتي بعدها مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتحديد الخيارات الاستراتيجية لينتهي في الخير بعملية تطبيق الاستراتيجية بهدف اتخاذ القرارات التي تفتح المجال أمام المؤسسة لتحقيق وبناء ميزة تنافسية مستدامة. وفي دراستنا قمنا بمحاولة معرفة مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك بالتطرق للتنافسية التي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق لكسب ميزة تنافسية نظرا لما تمليه هذه البيئة من معطيات على المؤسسة تجعلها تتكيف معها بشكل مستمر، كما تناولت محددات الميزة التنافسية ومختلف أبعادها ومصادرها وأنواعها.

وانطلاقا مما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة من خلال اتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام تقنية دراسة حالة مجموعة k-plast (وحدة الانابيب) بولاية سطيف، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على مجتمع الإطارات وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### أولا: نتائج الدراسة:

بالاستناد لتفسير وتحليل النتائج، والاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:



## الخاتمة العامة

- عدد الذكور أكثر من عدد الاناث في إطارات مؤسسة k-plast (وحدة الانايب)، حيث بلغت نسبة الذكور 65,7% مقابل 34% من الاناث.
- نسبة 48,6% من إطارات مؤسسة k-plast (وحدة الانايب) أعمارهم اقل من 40 سنة، وهي الطبقة القادرة على العمل بنشاط.
- نسبة 82,9% من الإطارات لديهم مؤهل لسانس، مهندس، تقني سامي، دراسات عليا.
- نسبة 65.7% من الإطارات لديهم خبرة أكبر من 5 سنوات وذا يؤكد على أن مؤسسة k-plast تهتم بالاحتفاظ بالعمال من اجل تنمية الخبرة والمهارات لديهم.
- تم قياس معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ والذي بلغ (0,899) وهو معامل مرتفع جدا مناسب لأغراض البحث، كما تعبر جميع معاملات الثبات للمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث.
- تم حساب معامل "صدق المحك" وقد بلغ (0,948) وو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.
- تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وقد تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) أكبر من مستوى الدلالة لجميع الابعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.
- جاء التفكير التجريدي بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات (3,217) وبانحراف معياري قدره (0,631) وهذا يشير إلى أن نسبة القبول متوسطة.
- جاء التفكير التخطيطي بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات (3,297) وبانحراف معياري قدره (0,7644) وهذا يشير إلى أن نسبة القبول تتراوح بين متوسطة والمرتفع.
- جاء التفكير التشخيصي بالترتيب الأول من حيث الاهمية النسبة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات (3,353) وبانحراف معياري قدره (0,5536) وهذا يشير إلى أن نسبة القبول تتراوح بين متوسطة والمرتفع.

## الخاتمة العامة

- بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع "الميزة التنافسية" ب(3,4222) إنحراف معياري قدره (0,6054) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول تتراوح بين المرتفع والمتوسط.
- بعد إختبار الفرضيات تبين وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ )، لأن معامل الارتباط (0,766) أ بالإضافة إلى إل أن قيمة t المحسوبة بلغت قيمة (6,849)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين للتفكير التجريدي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأن معامل الارتباط (0,537) بالإضافة إلى إل أن قيمة t المحسوبة بلغت قيمة (3,655)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين للتفكير الخطيطي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأن معامل الارتباط (0,726) بالإضافة إلى إل أن قيمة t المحسوبة بلغت قيمة (6,071)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين للتفكير التشخيصي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأن معامل الارتباط (0,661) بالإضافة إلى إل أن قيمة t المحسوبة بلغت قيمة (5,067)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- ✓ من خلال النتائج وجدنا أن نمط التفكير التجريدي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية ولكن بنسبة منخفضة بالنسبة إلى باقي الابعاد. وذلك لأن النمط التجريدي يقوم على أساس التراكم المعرفي وفهم المشكلات وتحليلها بالإضافة إلى أن هذا النمط يتعامل مع المواقف الجديدة، ولأن هذا النمط من أنماط التفكير الاستراتيجي يتميز بالصعوبة التطبيق وخاصة في مؤسساتنا الجزائرية التي تتميز بالروتينية والجمود بالإضافة إلى هرمية السلطة.
- ✓ نادرا ما يتعامل إطارات المؤسسة إلى مع الموضوعات الجديدي وغير مؤلوفة بالإضافة إلى أنهم يقومون بجمع البيانات المفصلة عن المشكلات في أقل وت ممكن.
- ✓ لا يستخدم إطارات و موظفو المؤسسة أساليب الرقابية بسيطة وذلك لأنهم يتسمون بالجدية في عملهم وهي أحد أهدافهم.
- ✓ ولقد وجدنا بان نمط التفكير التخطيطي هو المساهم الاكبر في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة k-plast (وحدة الانابيب) وذلك لأن هذا نمط يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم الوصول

## الخاتمة العامة

إلى النتائج بالإضافة إلى أنه لا يركز على الأسباب التي كانت وراء المشكلة، ويساعد المؤسسات على سير العمل.

✓ ومن أبرز النتائج في هذا البعد والتي تشير إلى أن إطارات مجموعة k-plast يقومون بتحديد النتائج المتوقعة أو الممكنة قبل إتخاذ القرار.

✓ أما نمط التفكير التشخيصي فهو يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة متوسطة محصورة بين النمط التحريدي والنمط التخطيطي وذلك لأنه يقوم بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد إتخاذ القرار بصددته وبالنظر إلى حقيقة الأشياء بشكل مباشر وذلك لأنه يعتمد على قانون السببية في تحليل والتأكد من قوة العلاقة والمعنوية و البحثومعرفة كل الاسباب التي أدت إلى وقوع المشكلة.

✓ إن إطارات مموعة k-plast يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمة وذلك لأنهم يعتمدون على أفكارهم الشخصية لفهم بيئة المؤسسة.

### الإقتراحات:

من خلال النتائج تم التوصل إليها نقترح بعض التوصيات فيما يلي:

- يجب معرفة وتحديد نمط التفكير الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة.
- العمل على زيادة الوعي لدى المرؤوسين في المؤسسة حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ضرورة اهتمام المؤسسة برأس المال الفكري والمتمثل بنخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والابداعية والابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة التي تضمن تحقيق الريادة في مجال نشاطها.
- ضرورة إستمرار إهتمام المؤسسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية و استدامتها.
- دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية التغير الاستراتيجي في مختلف الوحدات والاقسام و أهم مقوماتها، ووضع الحلول المناسبة له.

### الافاق المستقبلية للدراسة

ومما سبق يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة المتمثلة في " دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية" بجانبه النظري والتطبيقي أفرزة مجموعة من النتائج الايجابية المتعلقة بهذا الموضوع، إلا أنه يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات السابقة التي يمكن أن يتناولها الباحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات مايلي:

- إجراء دراسة تتناول دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.
- إجراء دراسة حول علاقة أو دور نظم المعلومات الإستراتيجية بالتفكير الاستراتيجي .
- إجراء دراسة حول إدارة المعرفة ودورها في تبني منهج التفكير الاستراتيجي.
- دور تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية في تحيقي الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

## قائمة المراجع

I. الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
3. أبوبكر، مصطفى محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 2010.
4. بورشك، أمل "محمد علمي"، علم الإدارة التطبيقية صنع استراتيجيات جديدة للإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن، 2011، ص 27.
5. الجبوري، حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصدق الثقافية، الطبعة الاولى، الاردن، 2013.
6. حامد رضوان، مصطفى أحمد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية ، الطبعة الاولى، مصر، 2011.
7. حريز، هشام ، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى، مصر.
8. الحسنية، سليم إبراهيم ، الادارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2009.
9. حفيان، عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015.
10. خضير الخفاجي، نعمة عباس، الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2010.

## قائمة المراجع

11. الخطيب، أحمد، عادل سالم معايعه، الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي، الاردن، 2009.
12. درة، عبد الباري إبراهيم ، جرادات، ناصر "محمد سعود"، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
13. الدسوقي، عبد أبو المعطي ، تطوير العملية لتنمية التفكير(في ضوء المشروعات العالمية)،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص132.
14. الرفاعي، أحمد حسين، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارة واقتصادية، دار للنشر، الطبعة 5، الاردن، 2007.
15. سويسبي، عز الدين علي ، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، الاردن، 2014.
16. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل ، الادارة الاستراتيجية، دار الحامد، الطبعة الاولى، الاردن، 2013.
17. عبد الكبير، صالح عبد الله و اخرون، معوقات مهارات التفكير في مرحلة التعليم الأساسي (دراسة ميدانية)، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن، 2008.
18. عبيدات، محمد و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، الاردن، 1999.
19. العسيري، خالد حسين سعيد، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر ، 2013.
20. العيساوي، محمد حسين وآخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
21. قنديلجي، عامر ابراهيم ، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
22. الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري، دار المناهج، الاردن، 2009.
23. محمد نجيب، روان ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.

## قائمة المراجع

24. المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، مصر 2002.
25. مرسي خليل، نبيل محمد ، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد-تنفيذ-مراجعة)،المكتب الجامعي الحديث، مصر،2006.
26. مرسي خليل، نبيل محمد ، العمري، هاني عبد الرحمن ، الادارة الاستراتيجية المعاصرة (مفاهيم و تطبيقات علمية)، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2014.
27. المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الادارة الاستراتيجية للتربية والتعليم، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
28. هاني، محمد ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الاولى، دار المعتر للنشر والتوزيع ، 2013.
29. ووتون، سيمون، تيزي هورن، ترجمة علا أحمد إصلاح، التفكير الاستراتيجي، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، مصر،2013.

## II. الرسائل والاطروحات:

- 1) أبو غالي، سليم محمد، أثر توظيف استراتيجية (فكر، زواج، شارك) على تنمية مهارات التفكير المنطقي في العلوم لدى طلبة الصف الثامن الأساسي ، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس ،الجامعة الاسلامية ،غزة، 2010.
- 2) أحمد درار، إنصاف محمد ، التعلم وتنمية التفكير، دكتوراه في مناهج وطرق تدريس العلوم، مركز دراسات وبحوث المعوقين، أطفال الخليج، (دون سنة النشر).
- 3) بعيسي، سامية، فاعيلية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكييف التمور بيسكوفروي بيسكرة، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.
- 4) بن أحمد الطاهر، مهدي ، اثر تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري و زيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية ، بحث مقدم الى قسم علم النفس لنيل درجة الدكتوراه في علز نفس (تعلم)جامعة أم القرى بمكة المكرمة ،كلية التربية ،المملكة العربية السعودية ،1429.



## قائمة المراجع

- (5) بن حسن، خولة، مساهمة أنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- (6) بن فهد الناصر، ناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- (7) بوبعة، عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسس الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- (8) بوشناف، عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- (9) ترغيني، صبرينة، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- (10) جميل عثمان، مهدي صلاح الدين، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، 2003.
- (11) حران، عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- (12) حيمر، مريم، دور استراتيجيتي الإعلان والتنويع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013.

## قائمة المراجع

- 13) رفراني، محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 14) زاوي، لبنى، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء المؤسسة (منظور بطاقة الاداء المتوازنة ) دراسة حالة مستشفى جامعي بباتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 15) زكري، أسماء، محددات فاعلية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير ، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- 16) سليمان ديب، حمزة يوسف، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2009.
- 17) شفيق، نihal، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الادارة العليا والمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2013.
- 18) شين، نوال، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة حالة مقاطعة نيفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2008.
- 19) صولح، سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.
- 20) عراقي، عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.

## قائمة المراجع

- (21) العضائلة، محمد جميل، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة الماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، 2004.
- (22) علي العتوم، محمد فوزي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، قسم الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- (23) عليان، حسين باديس، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية-مدبغة الميلية- جيجل، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- (24) عمري، سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة اعمال، العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2007.
- (25) العيهار، فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- (26) غرزولي، إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير، قسم لعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2010.
- (27) الفارس العزاوي، عبد الكريم ياسين أسود، أثر التفكير الاستراتيجي والابداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالي، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة وإقتصاد، جامعة سانت كليمنس العالمية، العراق، 2013.
- (28) قريشي، محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- (29) كلاني، صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

## قائمة المراجع

الاقتصادية، فرع تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

30) مشراوي، كميليا، اثر إدارة المعرفة في التفكير الابداعي لدى الأفراد دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمنطقة الجافة عمر البرناوي - بسكرة - ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

31) المعايطه، مي نواش يوسف، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الاردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، قسم الادارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، 2011.

32) منصورى، رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.

33) هلالى، الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2009.

### III. مجلات، الملتقيات و المؤتمرات:

#### - المجلات:

1. ألبياتي، بيداء ستار، اسيل حمدي، أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السابع، العدد الثاني، 2009.

2. جاسم محمد، نسرين ، دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون، 2014.

3. جواد، عباس حسين، سحر عباس حسين، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة اهل البيت، العدد الثالث، (بدون سنة النشر).

## قائمة المراجع

4. داودي، الطيب، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الثاني عشر ، نوفمبر 2007.
  5. عاصم فائق، تلا، علاقة المعلومة بالتفكير الاستراتيجي السليم، المجلة العراقية لإدارة الاعمال، كلية الادارة الاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.
  6. الفراء، ماجد محمد، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، تنمية الرافدين، العدد95، المجلد31، 2009.
  7. منصور ناصر الرجى، محمود مكاوي ، دور نظم المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي(دراسة ميدانية في البنوك الاردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012.
- الملتقيات والمؤتمرات:**
- 1- بن علي أمينة ، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية : المفهوم والمحددات، الملتقى العلمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة مولاي بسعيدة.
  - 2- بوشعور، حريري، صليحة فالح، مداخلة بعنوان رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
  - 3- بوشعور، حريري، صليحة فلاح، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 1/13 ديسمبر 2011.
  - 4- تواتي بن علي، فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس بعنوان راس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
  - 5- زروخي، فيروز، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة -يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

## قائمة المراجع

- 6- كشيده، حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، الملتقى العالمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، (دون سنة النشر).
- 7- مطلق الدوري، زكريا، أبو بكر أحمد بو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
- 8- معاريف محمد، وأخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة طاهر مولاي سعيدة - الجزائر.
- 9- مهداوي هند صباغ رفيقة، مداخلة بعنوان دور رأس الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

### IV. التقارير والمحاضرات:

1. عبد المليك، مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه، منظور المنافسين، يوم دراسي حول قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 25 أبريل 2007.
2. عدنان وديع، محمد، القدرات التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الربع والعشرون، ديسمبر كانون الاول / 2003، [http://WWW.arab-api.org/develop\\_1.htm](http://WWW.arab-api.org/develop_1.htm)، تاريخ التصفح 2016/02/16، ساعة التصفح 14:52

### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1. Haines S , **Becoming a Strategic thinking on a daily basis**, CENTRE FOR Statagic management, 2006.
2. Malan R, **The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy**, Doctorate of philosophy in

management, faculty of Business, University of southern Queensland, Australia, 2010.

3. Pisapia J, & Robinson D-J, **Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?**,4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010.
4. Raymond Alain Théitart. **La Stratégie D'entreprise**. 2<sup>ème</sup> édiscience . Paris 1993.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(1)
05	مكونات التفكير	(2)
06	مكونات التفكير	(3)
11	التفكير الاستراتيجي	(4)
14	خصائص التفكير الاستراتيجي	(5)
15	أبعاد التفكير الاستراتيجي	(6)
20	عناصر التفكير الاستراتيجي	(7)
23	مكونات الرؤية الاستراتيجية	(8)
37	أنواع التنافسية	(9)
40	دورة حياة الميزة التنافسية	(10)
47	سلسلة القيمة لporter	(11)
49	أبعاد الميزة التنافسية	(12)
52	أنواع الميزة التنافسية	(13)
64	الوحدات الانتاجية لمجموعة k-plast	(14)
71	الهيكل لتنظيمي للمؤسسة k-plast	(15)
77	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	(16)
78	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	(17)
79	توزيع مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية	(18)



80	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(19)
----	--	------

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الفروقات الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي	(1)
42	أبعاد النطاق التنافسي	(2)
67	تشكيلة منتجات مجموعة k-plast	(3)
69	معدات مختبرات مجموعة k-plast	(4)
70	زبائن مؤسسة k-plast	(5)
75	درجات مقياس likert الخماسي	(6)
75	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	(7)
76	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	(8)
77	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	(9)
78	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	(10)
79	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(11)
81	نتائج معامل الصدق والثبات	(12)
83	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار ركولمجروف-سمرنوف)	(13)
84	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد النمط التجريدي	(14)
85	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد النمط التخطيطي	(15)
86	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد النمط التشخيصي	(16)
88	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الميزة التنافسية	(17)

89	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(18)
90	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة ( التفكير الايتراتيحي) في تحقيق الميزة التنافسية	(19)

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## الاستمارة

موجهة لإطارات مؤسسة K-PLAST سطيف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجري الباحثة دراسة علمية تحت عنوان:

دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

لي كامل الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها  
استكمالا للحصول على شهادة الماستر، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج  
بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الطالبة:

فاطمة الزهراء بن مجدل

تحت اشراف الاستاذ:

اسماعيل منصارية

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسة K-PLAST بسطيف، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	- الجنس:		
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 40 سنة	- العمر:
<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>	شهادة ليسانس	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	- الشهادة العلمية:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	شهادات اخرى	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	- عدد سنوات الخبرة:

## القسم الثاني: محاور الاستمارة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالتفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية، وعليه آمل التكرم بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة منها.

درجات سلم القياس					المحور الاول: التفكير الاستراتيجي	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	اولا: التفكير التجريدي	
					1 عادة ما أتعامل مع موضوعات جديدة غير مألوفة.	
					2 أفضل التعامل مع المواقف الغامضة.	
					3 أختار أساليب رقابية بسيطة.	
					4 أبعد عن الإجراءات الإدارية إذا قيدت أفكارى الإبداعية.	
					5 أقوم بجمع البيانات المفصلة عن المشكلات في أقل وقت ممكن.	
					6 أستخدم طرقاً مبتكرة في حل المشكلات.	
					7 أكتفي بالتحليل النظري لاتخاذ القرارات الإدارية.	
					8 أقوم بتقييم لكل البدائل قبل اتخاذ أي قرار.	

درجات سلم القياس					ثانياً: التفكير التخطيطي	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					1 أفضل التعامل مع المواقف الواضحة.	
					2 أعتمد بصورة كبيرة على الوصف الكمي للمشكلات الادارية التي تواجهني.	
					3 أجمع بيانات مفصلة عن المشكلات مع أخذ الوقت بعين الاعتبار.	
					4 أستخدم طرقاً متعارف عليها في حل المشكلات.	
					5 أهتم بتحديد النتائج الممكنة قبل اتخاذ القرار.	

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	ثالثاً: التفكير التشخيصي	
					1	أستخدم نتائج تحليل البيئة الخارجية فقط لاتخاذ القرارات.
					2	أبادر إلى اقتناص الفرص المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
					3	أعتمد على أفكارى الشخصية لفهم بيئة المؤسسة.
					4	أجري تغييرات تدريجية في العمليات التي تمارس في المؤسسة.
					5	أسعى للتعرف على الأسباب الحقيقية للمشكلات قبل اتخاذ أي قرار.
					6	أتعامل بشكل مرن مع جميع المشكلات التي أواجهها.
					7	أطرح بدائل متوازنة لحل المشكلات الادارية.
					8	أولي الاهتمام بطرق الحل أكثر من الاهتمام بالنتائج.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المحور الثاني: الميزة التنافسية	
					1	تعتبر تكلفة الموارد الاولية منخفضة نسبياً.
					2	مصاريف العمال في مؤسستنا مرتفعة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.
					3	مستوى التكلفة المقدمة للزبون منخفضة نسبياً.
					4	تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة للزيادة حصتها السوقية.
					5	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة و موثوقة لضمان الجودة.
					6	نسبة المعيب (التالف) في مؤسستنا منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة
					7	تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر
					8	تستطيع المؤسسة تلبية طلبات الزبائن أفضل من المنافسين.
					9	تستجيب المؤسسة بشكل مستمر لاقتراحات الزبائن

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستمارة

الوظيفة	إسم الأستاذ
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	برني لطيفة
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	دالي علي لمياء
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	رجال سلاف
استاذ محاضر بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	سلطاني محمد رشدي

الملحق رقم (03): شهادة 9001: iso

شركة رقم 03: شهادة الزور مؤسسة K-PLAST

# CERTIFICATION



N° QUAL/2003/21548

## K-PLAST

PRODUCTION ET VENTE DE TUBES EN PVC ET EN PE.  
CONCEPTION, PRODUCTION ET VENTE DE POLYSTYRENE EXPANSE  
POUR L'ETANCHEITE, ISOLATION FROID ET EMBALLAGE.

PRODUCTION AND SALES OF PVC AND PE PIPES.  
DESIGN, PRODUCTION AND SALES OF EXPANDED POLYSTYRENE  
FOR IMPERMEABILITY, COLD ISOLATION AND PACKAGING.

Siège : MEZLOUD, Wilaya de Sétif 19000 SETIF ALGERIE  
Unité de Production Polystyrène : MEZLOUD Wilaya de Sétif 19000 SETIF ALGERIE  
Unité de Production Tubes PVC et PE : Zone Industrielle de Sétif Wilaya de Sétif  
15000 SETIF ALGERIE

AF AQ-ASCERT INTERNATIONAL certifies that all the engagements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the international standard.  
AF AQ-ASCERT INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus  
tous les engagements établis en faveur des exigences requises par la norme internationale.

### ISO 9001 : 2000

basé sur un examen et fond conform  
sur un examen et fond conform

2003-12-29

2006-12-28

المصدر: من وثائق المؤسسة



## *Lettre du Président*

*Après à peine une dizaine d'années d'existence, le groupe KPLAST est aujourd'hui un des leaders reconnu et apprécié dans les domaines où il active. Que ce soit dans le secteur de l'hydraulique, celui de l'industrie, de l'agriculture, des travaux publics ou celui de l'habitat, la présence de KPLAST est de plus en plus affirmée.*

*La qualité de nos produits, le sérieux de nos prestations, la "passion" du client sont autant d'atouts qui font que notre clientèle ne cesse de s'accroître et de se fidéliser. Nous avons conscience que les secteurs dans lesquels nous activons et qui sont en pleine expansion sont des secteurs stratégiques pour le développement de notre pays.*

*C'est pourquoi nous nous fixons comme objectif d'être constamment à la hauteur des attentes par un engagement sans faille basé sur la compétence et le sérieux de notre personnel, sur la qualité de nos produits ainsi que sur un service client irréprochable.*

**Dj. KEDDAD**

الملحق رقم: (05): شهادة المطابقة



## VERITAL / EPE - SPA

Direction technique  
B4 krém Bellacem bloc SQMACOB A1 n° B2 Bejala  
TEL/FAX : 034.20.63.69

CERTIFICAT DE CONFORMITE  
N° 264/GQ/BJA/2006

Produit : Tubes en polyéthylène  
lot N° : 157  
Origine : Algérie  
Fournisseur : k-plast  
Document de référence : normes en vigueur  
Date de d'essais : 02/07/2006

SUITE AUX RESULTATS DES ANALYSES D'INDICE DE FLUIDITE, MASSE VOLUMIQUE, TEMPS D'INDUCTION A L'OXYDATION, RESISTANCE A LA PRESSION, TEST DE FISSURATION, TEST DE TRACTION ET DURETE SHORE, OBTENUS NOUS DECLARONS QUE LE PRODUIT SUS-CITE EST CONFORME AUX NORMES ISO 1183, 1133, 6259, 527, 306 ET 10837.

المصدر: من وثائق المؤسسة

الملحق رقم (05): موقع المؤسسة



المصدر: الموقع الالكتروني للمؤسسة

## الملحق رقم (06): الموقع الالكتروني للمؤسسة



**Groupe K-Plast**  
Un "K" à retenir...



LA MARQUE DE CONFORBITE  
المجلس الجزائري  
للماركات المأثورة

Mon panier 0  Moteur de recherche  Accés clients    [Mot de passe oublié?](#)

- + Accueil
- + Le groupe
- + Nos unités
- + Notre réseau
- + Ecoute clients
- + Recrutement
- + Actualité
- + Album Photo
- + Contact

### Présentation



**GRUPE K-PLAST**  
Un "K" à retenir...

Créé en 1998, le groupe K plast est un des leaders de l'industrie de la chimie en Algérie.

Certifié ISO 9001-2008 en 2010, cette certification démontre l'aptitude de son acquiescent à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences réglementaires et universellement reconnues.

Basé à Mezloug- Wilaya de Sétif, le groupe K-plast se compose de quatre unités industrielles.

Dont trois sont regroupées à Mezloug soient :

- Unité De Polystyrène expansé.
- Unité de Bitume oxydé IGBS.
- Unité buses qui est la SARL Sétif Canal Sociétale.

Et une unité de tubes en PEHD et PVC implantée dans la zone industrielle de Sétif.

Avec un effectif de près de 400 salariés d'âge de 8ans, Le groupe K Plast, multiplie les superlatifs: des extensions continues, des partenaires et clients de taille, le groupe envisage le déploiement de son activité pour s'investir à proximité du littoral algérien afin de consolider son leadership dans le pays.

Prévues à l'ouverture pour 2009, une base de stockage de bitume oxydé sera

Telecharger nos catalogues



المصدر: من الموقع الالكتروني للمؤسسة

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
.1	الاستمارة
.2	قائمة المحكمين
.3	شهادة ISO :9001
.4	رسالة المؤسسة
.5	شهادة المطابقة
.6	موقع المؤسسة
.7	الموقع الالكتروني للمؤسسة

## ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحقق الميزة التنافسية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد مساهمة أنماط التفكير الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها لمؤسسة k-plast (وحدة الانابيب) بولاية سطيف والمتكونة من 69 إطار، وإعتمدنا على الاستمارة حيث تتناسب مع طبيعة الموضوع، والتي تم توزيع 35 إستمارة على إطارات المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج spss.v17، حيث توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أنماط التفكير الاستراتيجي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية ، وتتجلى هذه المساهمة في كل من النمط التخطيطي والتشخيصي بنسبة أكبر من مساهمة النمط التجريدي في بناء ميزة تنافسية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، أنماط التفكير الاستراتيجي، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التخطيطي، نمط التفكير التشخيصي، الميزة التنافسية.

## summary of the study:

This study examined the contribution of **strategic thinking in achieving a competitive advantage**, where it aimed to find a contribution of strategic thinking patterns to achieve competitive advantage. We have chosen Groupe K-PLAST KEDDAD company's employees as a study sample ,and we used a comprehensive survey on a sample touched the factory employees and we used SPSS system for unloading and getting an accurate statistical information .Finally ,this study concluded that Strategic thinking patterns contribute to achieve a competitive advantage, and this contribution appears clearly in each of a schematic and a diagnostic pattern larger than a contribution of an abstract pattern in achieving a competitive advantage.

Key words: Strategic thinking, strategic thinking patterns, abstract thinking pattern, schematic thinking pattern, diagonistic thinking pattern, competitive advantage.