

## جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

سنة ثالثة - ادارة أعمال-

المادة: الادارة الاستراتيجية

أستاذة المادة: لامية عاتي

[atilamia650@yahoo.fr](mailto:atilamia650@yahoo.fr)

### المحاضرة الأولى: مدخل الى الادارة الاستراتيجية

#### أهداف المحاضرة:

بعد اكمال المحاضرة يكون الطالب قادرا على استيعاب تطور الادارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها التاريخية، اضافة الى المامه بمختلف مدارس الفكر الاستراتيجي

#### خطة المحاضرة:

- ماهية الاستراتيجية
- تطور الفكر الاستراتيجي على مستوى المنظمة
- الادارة الاستراتيجية
- مدارس الفكر الاستراتيجي لمنتز برق

## 1. ماهية الإستراتيجية

لغويا تعود جذور كلمة إستراتيجية إلى الإغريقية « Strategos » والتي ابتكرت جذورها من كلمة « Stratos » وتعني الجيش وكلمة « Agein » تعني القيادة والقائد، فالإستراتيجية هي إذن قيادة الجيش.

إستخدم هذا المصطلح لأول مرة خلال الحرب الذي نشأت بين الإغريق والفرس في العام 506 قبل الميلاد. ثم توالى الإستخدم العسكري للإستراتيجية من قبل العديد من المجتمعات التي كان لها عمق وتجربة كبيرة بالفن العسكري.

إلا أن القائد العسكري الصيني « Zun Tze » مؤلف « Bing-Fa » قدم من خلاله مفهوم أوسع من مفهوم الطرق العسكرية، حيث تعرض إلى أسس الإستراتيجية وهي:

- العقيدة: أي وجود هدف عقائدي مشترك بين الرئيس والمرؤوس.
- الظروف: عوامل المحيط المشكلة لبيئة الصراع.
- السنن: أي تغيرات عوامل البيئة المؤثرة في الصراع.
- القيادة: مجموعة الصفات المطلوبة في القائد الإستراتيجي.
- المنهج: نظام بناء القدرات الداعمة والتنظيمية ونظام المكافأة والعقوبات.

فكان بذلك إسهام Zun واضحاً في نقل الإستراتيجية من مجرد التفكير في الإستراتيجية كوظيفة القيادة إلى فكر متكامل يشمل التخطيط وحشد الموارد من أجل تحقيق أهداف محددة.

ونظراً لتشابه منطق الصراع في المجال الحربي والأعمال، إنتقلت الإستراتيجية كغيرها من المراتبات العسكرية إلى المجال الإداري مع نهاية الحرب العالمية الثانية، للإشارة في البداية إلى ما يجب القيام به لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة للمنافسين.

### 1.1. تعريف الإستراتيجية

يتفق غالبية مفكرو الإستراتيجية عن عدم وجود إتفاق بشأن مفهومها في عالم الأعمال، والجدول الموالي يوضح أهم ما قدم من تعارف:

#### جدول رقم (1): تعاريف الإستراتيجية

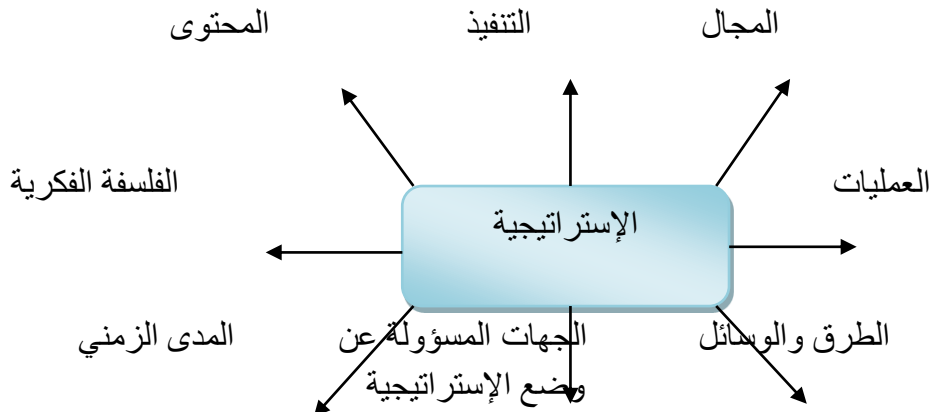
التعاريف	المؤلف
سلسلة الأفعال التي تؤديها المنظمة طبقاً لحالة معينة.	Van newman 1947
تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وإختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف.	Schandler 1962
قاعدة لإتخاذ القرارات، الإستراتيجية وتحديد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات و/ أو الأسواق وإتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة.	Ansoff 1965
قوى وسيطة بين المنظمة وبيئتها، وتحتوي أنماط من القرارات المنظمة	Mintzberg 1979

Porter 1980	للتعامل مع البيئة. عملية بناء وضع مفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.
Mintzberg 1987	مفهوم شمولي يتضمن 5Ps (خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، ومناورة يقصد منها التعامل وخداع المنافسين، ونموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة، ومنظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة).

## 2.1. أبعاد الإستراتيجية

قدم الباحثون في حقل الإستراتيجية العديد من الأبعاد، التي تعكس مضمون الإستراتيجية، بما يتوافق مع البيئة التي تتعامل معها. يعد الأكثر شيوعا ما قدمه Mintzberg (شكل رقم 1).

### شكل رقم (1): أبعاد الإستراتيجية



Source : Feurer, R ; Chahabaghi, K ; « Strategy Development : past, present and future », management edition, 1995, p 12.

## 3.1. مستويات الإستراتيجية

للإستراتيجية ثلاث مستويات أساسية فالمستوى الأول يعكس توجهات المنظمة ككل دون التمييز بين أنشطتها (الإستراتيجية الكلية)، المستوى الثاني فيرتبط بمجال محدد من مجالات حافظة الأنشطة الإستراتيجية (إستراتيجية وحدات الأعمال)، وفي الأخير المستوى الثالث للإستراتيجية يهتم بالجانب الوظيفي (الإستراتيجية الوظيفية).<sup>i</sup>

## 2. التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي على مستوى المنظمة

يوضح التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي، مختلف المراحل التي أطرات ممارسة وأدبيات المنهج الإستراتيجي في الفكر الإداري، إنطلاقا من التخطيط المالي، ووصولاً إلى الإدارة الإستراتيجية.

## 1.2. مرحلة التخطيط المالي

استخدمت الموازنات كتقنية فعّالة لتنفيذ الإستراتيجية، لاسيما مع إستقرار بيئة عمل المنظمة، لكن مع نهاية الحرب العالمية الثانية، بدأت بوادر الإستقرار تتلاشى على حساب ظهور تحديات جديدة، صعبت من مهمة إستيعابها إداريا، وبالتالي أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

## 2.2. مرحلة التخطيط طويلة الأمد

في نهاية الأربعينيات، ونتيجة للتقدم الصناعي الكبير، وظهور التكنولوجيا الحديثة، وإنفتاح المنظمة على الأسواق مع زيادة تغير البيئة الخارجية، أصبح التنسيق والتكامل بين الخطط على المدى البعيد أمراً ضرورياً ويتجاوز مدى تحديد الموازنات السنوية.

إلا أن الإفراط في إستخدامه حوّلته إلى عملية روتينية غير مرنة، لا تتناسب مع إرتفاع درجة عدم التأكد في البيئة الخارجية، وبالتالي تحولت المنظمات من التخطيط طويل المدى إلى طرق أخرى.

## 3.2. مرحلة الإستراتيجية

مع بداية الستينيات، أصبحت أغلب المنظمات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية، تتناول فيها على الخصوص، إختيار مجالات النشاط، طبيعة وكثافة إندفاع المنظمة فيها.<sup>ii</sup> تميزت هذه المرحلة أيضا بغزارة المؤلفات الإستراتيجية كالتي درست علاقة الإستراتيجية بالهيكل (Schandler) أو التي فصلت في القرارات الإستراتيجية (Ansoff). بالإضافة لنموذج مدرسة هارفارد الشهير بـ Strengths Weakness Opportunities Threats (SWOT)

## 4.2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي

لقد تزامن ظهور الإستراتيجية في المنظمة مع تطور التخطيط طويل المدى، مما أدى إلى إنشاء خلايا التخطيط على مستوى المنظمات، مع زيادة تطوير أدوات جديدة للتخطيط وإحتدام المنافسة، بالإضافة إلى تأكيد باحثي هارفارد على ضرورة إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، كلها عوامل ساهمت في جعل التخطيط طويل المدى يأخذ بُعداً إستراتيجياً.

ولقد عرف التخطيط الإستراتيجي رواجاً كبيراً في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات، مدعماً بإسهامات مكاتب الإستشارة المتخصصة كـ BCG, McKinsey في طرح أدوات للتحليل الإستراتيجي لاسيما في مجال تسيير حافظة النشاطات الإستراتيجية.

## 5.2. مرحلة الإدارة الإستراتيجية

إنطلاقاً من بعض بوادر فشل التخطيط الإستراتيجي الذي إتسم بالعقلنة المفرطة، بدأ الحديث عن الإدارة الإستراتيجية على إعتبارها مدخلاً شمولياً متكاملًا، يضم التخطيط الإستراتيجي ويتجاوزه، حيث أخذ Ansoff كرائد للإدارة الإستراتيجية، في الإهتمام بمتغيرات المحيط

الخارجي والداخلي مع التركيز على البعد العملي أي مد الجسر وسد الهوة بين عمليتي الإعداد والتنفيذ على إعتبار أن المنظمات اليابانية قد فرضت تفوقها بالفعالية التشغيلية.<sup>iii</sup>

في هذه المرحلة أيضاً، دعم Michael Porter جهود Ansoff في إرساء إطار جديد للفكر والممارسة الإستراتيجية من خلال تقديمه لتصورات جديدة للمنافسة التي تتجاوز الندية إلى قوى أخرى لا تقل أهمية عنها، وكذا تركيزه على عوامل التفوق التنافسي التي أثرى بها التحليل الإستراتيجي، فدراسة الإستراتيجية تقوم في حقيقتها على ثلاث عناصر أساسية<sup>iv</sup>:

- البيئة الخارجية External environment.
- سلوك المنظمة Organization behavior.
- نتائج السوق Market results التي تحصل عليها المنظمة من خلال إستراتيجيتها.

### 3. الإدارة الإستراتيجية

#### 3.1 تعريف

أورد الباحثون تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية، نوجز أهمها فيما يلي:

- عرفها Thompson & Prickland على أنها: "العملية التي تتضمن تحديد الإتجاه طويل الأمد للمنظمة وتطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الإستراتيجية، وضع الأهداف، صياغة الإستراتيجية، تنفيذها، تقييم الأداء والعمل على إدخال التعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع العلمي أو تغير الظروف بما في ذلك الأفكار والفرص الجديدة".<sup>v</sup>

يركز التعريف السابق على عناصر الإدارة الإستراتيجية، والتي تشمل تحديد عناصر التوجه الإستراتيجي، الصياغة، التنفيذ، الرقابة.

- وعرفها كل من Wheelen & Hunger على أنها: "مجموعة القرارات والأنشطة الإدارية التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية، مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة".<sup>vi</sup> يشير هذا التعريف إلى الجانب التحليلي في الإدارة الإستراتيجية فالقرارات ستتخذ بناء على ما أفرزه تشخيص المنظمة الداخلي و الخارجي.

- أما Ansoff فلقد عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".<sup>vii</sup>

يرى Ansoff أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تصورية، ستعكس في النهاية محاولة موائمة المنظمة مع بيئتها.

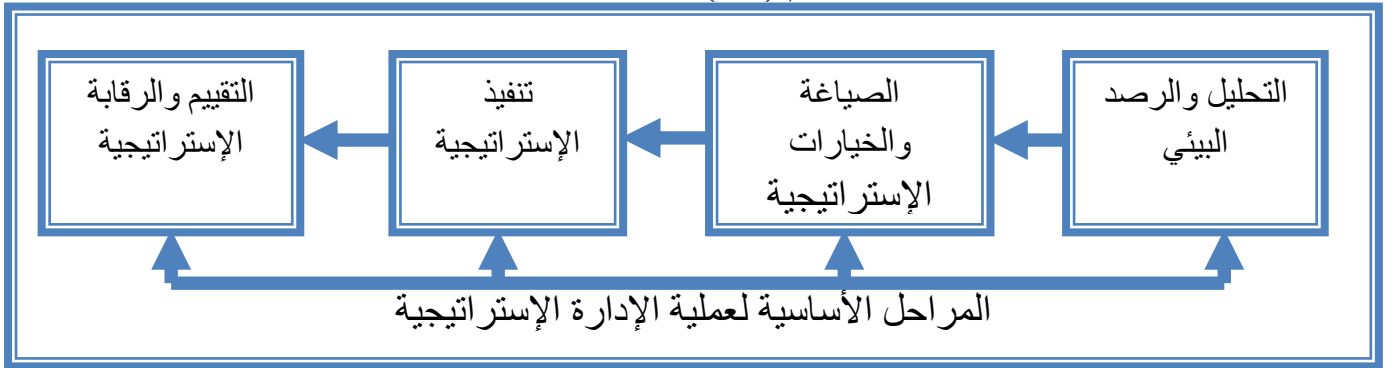
### 3.2 عمليات الإدارة الإستراتيجية

إختلف الباحثون حول عدد عمليات الإدارة الإستراتيجية، أهميتها، والعلاقات التي تنشأ فيما بينها. وفي هذا الإطار ظهرت ثلاث نماذج أساسية: النماذج المعيارية، العملية، والمتوازنة.

- النماذج المعيارية: حسب هذه النماذج، تحدد المنظمة مهمتها، رسالتها وأهدافها بمعزل عن محيطها الخارجي، وقدراتها الداخلية، ثم تباشر التشخيص، التنفيذ، الرقابة.
- النماذج العملية: تنطلق عمليات الإدارة الإستراتيجية بتشخيص البيئة الخارجية والداخلية، ووفق محصلة التشخيص، ستحدد المنظمة مسارها المستقبلي.
- النماذج المتوازنة: تحاول هذه النماذج التوفيق بين كل من النماذج المعيارية والعملية، أي بين التفكير المبدع والحر للإدارة الإستراتيجية، وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة في الإتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد.

ومهما اختلفت الآراء حول النماذج المعتمدة عن عمليات الإدارة الإستراتيجية، فإنها جميعاً تصب في التحليل البيئي، عمليات الصياغة، التنفيذ، والرقابة الإستراتيجية، حيث تتفاعل مختلف تلك العمليات فيما بينها بشكل ديناميكي، بهدف تحقيق الموائمة بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

شكل رقم (1-2): عمليات الإدارة الإستراتيجية



مجموعه من الادوات (سنعرض لها في الفصول القادمة)، محصلة التحليل

سكون الوقوف على نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات.

- الصياغة: تتضمن عملية الصياغة، تحديد المنظمة لمسارها المستقبلي والذي يشمل تحديد الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم (التوجه الإستراتيجي) وإختيار البديل الإستراتيجي المناسب، بما يتوافق مع محصلة التحليل.

• التنفيذ: أي تطبيق الإستراتيجية من خلال تفعيل الإجراءات، القواعد، البرامج، الميزانيات، قد يتطلب التنفيذ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة أو نظام الإدارة.

• التقييم والرقابة الإستراتيجية: وتعكس مجموعة من الأنشطة تشمل مقارنة المحقق بالمخطط له من خلال قياس الأداء، إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إن إقتضى الأمر ذلك.

#### 4. مدارس الإدارة الإستراتيجية

عمد باحثو الإستراتيجية على تصنيف التطور المعرفي المتراكم في حقل الإستراتيجية إلى مجموعة من المدارس، لعل من أبرزها تصنيف Mintzberg، والذي حدد عشر مدارس للفكر الإستراتيجي والجدول رقم (1-2) يفصل فيها إستناداً إلى 14 معيار.

#### الجدول رقم(1-2): مدارس الفكر الإستراتيجي

المدرسة الرواد	التصور	التخطيط	التموقع	المؤسسية	المعرفة
العلوم الأساسية	دون، (الهندسة المعمارية كاستعارة)	تنظيم المدن، نظرية النظم والسيرنتيقا	التنظيم الصناعي، التاريخ العسكري	بدون، (بعض الأبحاث الأولى للإقتصاديين)	علم النفس (المعرفي)
الدعاة	دعاة دراسة الحالة، باحثي هارفارد ومفكري القيادة	الماليين، المستشارين المحترفين	الماليين، المستشارين، الكتاب العسكريين	الصحافة الإقتصادية الفرديين، PME	المهتمين بعلم النفس وينظم المعلومات، الفلاسفة
الرسالة	التكيف أو المناسبة	الإعداد التلقائي	التحليل	النظر بعيداً (النية)	العمل بدأو الخلق
الرسالة الفعلية	التفكير في الإستراتيجية (الإعداد) كدراسة حالة	البرمجة بدلا من التشكيل	الحساب بدلا من الإندفاع	التركيز ثم الأمل	التحير والتخيل والتصور
الشعار	النظر قبل العبور أو القفز	نقطة منجزة في وقتها تعادل عشرة	أحداث فقط أحداث	الرغبة في ملاقة الرئيس	يجب الإعتقاد من أجل الرؤية
الكلمات المفتاحية	التوافق/ التكيف، SWOT، المهارات المميزة، الميزة التنافسية، الإعداد/ التنفيذ	البرامج، السيناريوهات الميزانيات	الإستراتيجيات الشاملة، تحليل المنافسة، م. التجربة	الجرأة، حدة الذهن، الرؤية	خريطة، إطار، مفهوم، إستيعاب، تفسير، نمط إدراكي
الإستراتيجية	أفق مخطط ووحيد	إستراتيجيات فرعية وبرامج	وضعيات شاملة مخططة	شخصية، أفق ووحيد (رؤية)	أفق ذهني (مفهوم فردي)
العملية الأساسية	بسيطة، غير رسمية معتمدة	رسمية، مجزأة معتمدة	تحليلية، تلقائية، معتمدة (وصفية)	رؤية، حدس، معتمدة	فكرية ناشئة
التحول	ظرفي، كمي	دوري متكرر	مجزأ، متكرر غالبا	ظرفي، حسب الفرصة ثوري	نادر (مقاومة الهياكل الذهنية)
المقررين التنظيم	PDG مرتب، محبذ نقاط الضعف والقوة الذاتية	المخططين مهيكلاً، مقسم	المحللين مصدر الأفضلية التنافسية وإلا عرضي	الرئيس بسيط، لين	الفكر/الروح عارض
القيادة	مهيمنة ومعتمدة الرأي	مهتمة بالإجراءات	مهتمة بالتحليل	مهيمنة وحدسية	مصدرها المعرفة السلبية أو الخلاقة
المناخ	عملي	إتفاقي	شديد المنافسة	قابل للتصرف	إما خائق أو بناء
المدرسة الرواد	التعلم Linblom, Cyert, Weick, Prahalad	السلطة Allison, Sanalik, Asley	الثقافة Rhenmann, Norman	البيئة Hannan, Freeman	التشكيلية أو التهيئة Schandler, groupe McGill, Mintezberg
العلوم الأساسية	علاقات مع علم النفس،	العلوم السياسية	الأنتربولوجيا	البيولوجيا،	التاريخ

السوسيولوجيا		نظرية الفوضى في الرياضيات			
الدعاة	محببي التجربة الغموض، التكيف، خاصة في اليابان	المهتمين بالسلطة السياسية والمؤامرات	المهتمين بعلم الاجتماع والجماعة	بيئوي السكان، منطري إقتصاد المؤسسة	الإندماجين، منطري التحول
الرسالة النظرية	التعلم	الغزو	الإندماج	رد الفعل	الإندماج والتحول
الرسالة الفعلية	اللعب بدلا من التحفظ	الجمع بدلا من القسمة	الدوام بدلا من التغير	التنازل بدلا من المواجهة	الإندماج والثورة بدلا من التكيف
الشعار	إذا لم تنجح في الضربة الأولى أعد الكرة	أين هو الرقم 1	التفاحة لا تخفق أبدا في السقوط من شجرتها	حسب الظروف	لكل شئ زمانه
الكلمات المفتاحية	إستراتيجية ناشئة، روح المبادرة، لب المهارات الأساسية، المغامرة	التفاوض، الصراع، التحالف، الشبكة، اللعبة السياسية	قيم، معتقدات، أساطير، ثقافة، إيديولوجيا	تكيف، تطور، شرطية، تعقد	تشكل، مراحل دورة الحياة، ثورة، تحول
الإستراتيجية	نموذج وحيد	وضعيات، بيانات، سياسات، تعاون	آفاق جماعية وحيدة	وضعيات خاصة، شاملة	واحدة من السابقات حسب السياق
التحول	مستمر، مشنت، وأحيانا بمظاهر كمية	متكرر، مجزأ	نادر	نادر وكمي	مناسباتي وثنوري
المقررين	الذين يحسنون التعلم (التلاميذ)	ذوي السلطة	الجماعة	المحيط	أحد السابقين حسب السياق
التنظيم	مرن ولين	متذبذب، غير مراقب	معياري، عامتا جانس	إتفاقي، ثابت	الخصائص السابقة + التغير دوري/ دائم
القيادة	مهتمة بالتكوين	ضعيفة في الجزئي وغامضة في الكلي	رمزية	بدون سلطة	عون التغيير الدوري
المحيط	معقد وصعب التوقع	موضوع نزاع جزئي	ثنائي	ذو متطلبات	إحدى الخواص السابقة

المصدر: عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، صص. 17-18.

viiiix

<sup>i</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، بتصرف، ص46.

<sup>ii</sup> Tarondeau, JC, Lorino, P., « de la strategie au processus strategique ». Revue Française de la gestion, N°117, 1997, p06.

<sup>iii</sup> نفس المرجع ص12.

<sup>iv</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص37.

<sup>v</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص64.

<sup>vi</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص27.

<sup>vii</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص9.

viii

ix