

عنوان البحث

قراءة حول الإدارة الاستراتيجية

د. وسيلة عبد العزيز العاشق¹

¹ استاذ مساعد جامعة طرابلس قسم هندسة نفط، ليبيا

بريد الكتروني: welasheg@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj328>

تاريخ القبول: 2022/01/17م

تاريخ النشر: 2022/02/01م

المستخلص

تركز الورقة على مدارس الإدارة الاستراتيجية وتعرض بعض هذه المدارس حيث تعرض كيف انها تجتمع معا في انها مكتملة لبعضها البعض فنرى كيف ان المدرسة الكلاسيكية تجمع أساسيات الإدارة الإستراتيجية، وكم لها من جذور تاريخية، وبالتالي فهي الأكثر تأثيراً على الإطلاق. على الجانب الآخر من البندول توجد المدرسة المعاصرة والمدرسة المعرفية حيث تدعم هذه المدارس فكرة التعاون والإدراك. تهتم المدرسة البيئية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقدم جميع الطرق التفاعلية للربط بين الماضي والمستقبل .
واخيراً من بين المدارس المقترحة تظهر المدرسة التنافسية ومدرسة ريادة الاعمال التي تؤكد على البقاء بأي طريقة ممكنة. وتركز على ان سلطة المنظمة في يد الرئيس التنفيذي، واعتبار ان النمو هو الهدف المهيمن.

RESEARCH TITLE**READ ABOUT STRATEGIC MANAGEMENT****Wasila Abdulaziz Elashag¹**

¹ Assistant professor Tripoli university petroleum department
Email: welashag@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj328>

Published at 01/02/2022**Accepted at 17/01/2021****Abstract**

The paper focuses on the schools of strategic management and reviews some of these schools, showing how they come together in that they complement each other, so we see how the classical school gathers the basics of strategic management, and how many historical roots it has, and therefore it is the most influential of all. On the other side of the pendulum is the contemporary school and the intellectual school, as these schools support the idea of cooperation and perception. The environmental school is concerned with the internal and external environment of the organization and offers all the interactive ways to link the past and the future.

Finally, among the proposed schools, there is a competitive school and an entrepreneurial school that emphasizes survival in any way possible. It emphasizes that the authority of the organization is in the hands of the CEO, and that growth is the dominant goal.

المقدمة

نشأة الإستراتيجيات كأداة لكسب المعارك وتنظيم الجيوش وقد كانت على شكل خطط وتكتيكات للتغلب على العدو وللنصر في المعارك باستخدام الجنود والأسلحة كمصادر رئيسية. أدى التطور الاقتصادي في الستينيات الى تطور مجال الإدارة الإستراتيجية واصبح اكثر تعقيدا حتى بالنسبة للاكثر الاستراتيجيين خبرة ودراية. في أبسط تعريف لها انها فكرة موحدة تربط بين الهدف والعمل. إنه التخطيط المستمر والمراقبة والتحليل والتقييم لجميع الضروريات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها. تستعرض الورقة تطور أدبيات الإدارة الإستراتيجية وتركز على بعض المدارس حيث تستعرض نبذة عنها وتلخص نظرياتها التي تجمع مراحل تطور الادارة الاستراتيجية من بداياتها الى أحدث التطورات. سيتم استعراض نظريات المدارس وتوضيح وجهات النظر التي تشكل نماذج مشتركة ولكنها مميزة بين هذه المدارس.

مشكلة ومنهجية البحث

يحاول الباحث ان يجمع منشورات حول مدارس الاستراتيجية واهم الكتاب وعلاقة كل مدرسة بالمدارس الاخرى. أهمية البحث

تتبع اهمية البحث من استعراض عدة مدارس بشكل مختصر يعطي للمهتمين بدراسة الادارة الاستراتيجية قاعدة للتفكير والاستزادة والمقارنة.

الادارة الاستراتيجية

نلاحظ ان البحث في مجال الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية واسع النطاق ويتألف من مجموعة متنوعة من وجهات النظر والمدارس التي يجب النظر لها كخيوط متشابكة لتشكيل حبل قوى لا ان ينظر لها على انها افكار ومدارس منفصلة فهي تترابط مع بعضها في عدة اوجه (McKiernan 1997). وقد عرف (2002 Strickland and Thompson) استراتيجية الشركة بأنها تتكون من مزيج بين التنافسية وأساليب العمل التي يقوم بها المدراء لإرضاء العملاء، وتوجيه المنافسة الناجحة لتحقيق اهداف المنظمة. لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط المستمر والمراقبة والتحليل والتقييم لجميع الضروريات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.

في أبسط تعريف الادارة الاستراتيجية هي فكرة موحدة تربط بين الهدف والعمل. إنه التخطيط المستمر والمراقبة والتحليل والتقييم لجميع الضروريات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.

عرف (1998 De Wit and Meyer) الادارة الاستراتيجية بأنها أي مسار عمل لتحقيق غرض (أغراض) المنظمة، كما كتب Alfred Chandler أن الادارة الاستراتيجية هي "تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتلك الأهداف".

لقد كان تطور الادارة الاستراتيجية خلال العقدين الاخرين درامتيكي وساهم عدة كتاب وبحاث ادلوا بدلوهم في تطوير الفكر الاستراتيجي ومع ان البداية كان تعتمد على التطبيق العملي في المؤسسات الا ان مجال الدراسات الاستراتيجية تطور ليصبح مجال دراسات اكااديمية مع قدر كبير من الدراسات الميدانية.

مدارس الإدارة الاستراتيجية

Schools of Strategic Management

تركز الاختلاف بين مدارس الإدارة في التعامل مع عملية الإدارة الإستراتيجية ولذلك فإن تصنيف المدارس يعتمد على تطور مدارس الإدارة في حد ذاتها وعلى ما تركز كل مدرسة عند دراسة ظاهرة ما وكما ذكرت (Jelenc 2009 Lara) فإن كل مدرسة تتبع منظور مجموعة البحات والكتاب الذين تجمعهم رؤية واحدة. في هذه الورقة تم التركيز على تصنيف اعتمد على التسلسل الزمني لتطور الإدارة الاستراتيجية وهي بداية من المدرسة الكلاسيكية تدرجا الى المدرسة البيئية ثم المدرسة التنافسية ومدرسة قيادة الأعمال والمدرسة المعاصرة واخيرا المدرسة المعرفية.

1- المدرسة الكلاسيكية للإدارة الإستراتيجية

Classical School of Strategic Management

تضم المدرسة الكلاسيكية للإدارة الإستراتيجية أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ولها جذور تاريخية، وبالتالي فهي الأكثر تأثيراً على الإطلاق حيث تتضح معالمها بمساهمات الباحثين من منتصف القرن العشرين، حيث وضحت في كتابات كل من (1962 chandler و 1965 Ansoff و 1971 Andrews).

عرفت الإدارة الاستراتيجية قديماً بسياسة الاعمال (*business policy*) ويمكن الاطلاع على جميع الأفكار والقضايا التي تهمننا اليوم تقريباً على الأقل في شكل مبدئي في الكتابات الرئيسية للباحثين في حقبة الستينات من القرن الماضي (Rumelt, 1994).

أن الأساس النظري لهذه المدرسة يعتمد على التطابق أو الملاءمة بين العوامل الخارجية والتنظيمية. شعار هذه المدرسة هو "التقاط النجاح"، من خلال معرفة ما تجيده ومطابقته مع ما يريده العالم ويحتاجه.

Learned et al اوضحوا ان تنفيذ الاعمال "يتألف من سلسلة من الأنشطة الفرعية التي هي في الأساس إدارية" (Learned et al.1965).

بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية يبدأ تحليل المؤسسة للوصول لخطة استراتيجية في وقت واحد بالتقييم الخارجي والداخلي فهما على نفس المستوى من الأهمية. حيث يركز التقييم الخارجي على التهديدات والفرص من البيئة التي تعمل فيها الشركة وتكون نتيجته تحديد عوامل النجاح الرئيسية. ويركز التقييم الداخلي على نقاط القوة والضعف في المنظمة مما يعطي تفاصيل اكثر على القدرات المميزة للمؤسسة.

أن إنشاء الإستراتيجية هو نتيجة عملية إقامة التوافق أو التطابق بين عوامل النجاح الرئيسية والقدرات المميزة للمؤسسة .

تؤثر المسؤولية الاجتماعية والقيم الإدارية بقوة على الأشكال الممكنة للاستراتيجية. القرارات المتخذة هي اختيار استراتيجية تستفيد من نقاط قوة المؤسسة، وتعمل على نقاط ضعفها، وتستغل فرصها، وتدافع عن التهديدات أو تحيدها (Barney، 1986).

يتم وضع الاستراتيجيات من خلال عملية خاضعة لرقابة محكمة من الفكر البشري الواعي. لا تطور الاستراتيجيات بشكل حدسي أو متسرع، ولكنها توضع بأكثر قدر من الدراسة والتدقيق (Andrews، 1981). من

النقاط الأساسية لدى منتسبي المدرسة الكلاسيكية هو ان وضع الاستراتيجية يجب ان يكون من قبل اشخاص مدربين وتحت الاشراف المباشر من الادارة العليا وعادة يكون قسم التخطيط من يتولى هذه المسؤولية. تقسم الاستراتيجية إلى إستراتيجيات فرعية من أجل تبسيط التنفيذ (Steiner, 1969). ولذلك فهي تنقسم حسب التدرج الهرمي: الأهداف، والميزانيات، والاستراتيجيات الفرعية (المؤسسية، والتجارية، والوظيفية). جميع مستويات التسلسل الهرمي هذه موجودة في المجال التشغيلي المسمى بالخطة الرئيسية، مما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن استخدامها بشكل غير مباشر في عملية التحكم.

تتميز هذه المدرسة بتخصيص قدر كبير من الطاقة لأساليب التنفيذ. الهدف النهائي للشركة وهو الربحية (Whittington, 1993) والتي يمكن اكتسابها من خلال التخطيط العقلاني طويل الأجل، ومن خلال الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والقرارات العقلانية التي ستؤدي إلى ربحية عالية. تقوم فلسفة المدرسة الكلاسيكية حول الوصول إلى العقلانية بفصل الصياغة عن عملية التنفيذ.

2- المدرسة البيئية للإدارة الإستراتيجية

Environmental School of Strategic Management

العوامل الرئيسية عند انشاء او تنفيذ الاستراتيجية بالنسبة للمدرسة البيئية هي البيئة التي تعمل بها المؤسسة. إن جوهر المدرسة هو نظرية الطوارئ (Contingency theory) القائمة على مبدأ كل هذا يتوقف على (it all depends) (Stacey, 1993).

طور هذا الاتجاه مجموعة من المنظرين التنظيميين (Organizational theorists) عرفوا باسم علماء البيئة السكانية (Population ecologists)، الذين يعتقدون أن الشركات تموت إذا لم تتكيف مع البيئة. فقد وضحا أن الأشياء الكبيرة في عالم الأعمال تأتي من التعلم والتكيف، لذلك فإن الإستراتيجية ما هي الا عملية تجريب وتعديل تؤدي حتماً إلى انهيار بعض الشركات. الأهم بالنسبة للشركة هو النضال من أجل الموارد، وخلال هذا الصراع يموت الضعيف. وبذلك فإن الشركات التي تلبى المتطلبات الأساسية تبقى على قيد الحياة، بينما يتم استبعاد شركات أخرى. فقط الشركات التي تم تعديلها جزئياً يمكنها البقاء على قيد الحياة (Henderson, 1989).

من داخل المدرسة البيئية عارضت مجموعة أخرى ووضحت أن الضغوط السياسية والأيدولوجية من البيئة تقلل ولكنها لا تؤدي إلى القضاء التام على الخيارات الاستراتيجية.

حسب المدرسة البيئية ان عملية تشكيل الإستراتيجية وتطويرها هو نهج مفتوح يكون فيه التأثير الأقوى والأكثر سيطرة استخدام السياسة والسلطة. ولذلك فأتناء تشكيل الإستراتيجية تحدد السياسة والسلطة المجالات التي يجب رضاها. وبالتالي، تصبح المفاوضات والتسويات مكوناً ضرورياً للوصول إلى أهداف الأفراد أو المجموعات وتلبية مصالحهم (McKiernan, 2017).

كما اوضح (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) هناك مجالان للسلطة. تتحدث القوة الصغيرة (Micro power) عن تأثير السياسة داخل الشركة، بينما القوة الكلية (macro power) هي القوة التي تستخدمها الشركة في تفاعلها مع البيئة، والعكس صحيح.

تتشكل الإستراتيجية تحت تأثير السياسة والسلطة، كعملية داخل الشركة ولكنها تحدث في نفس الوقت خارج الشركة.

يتمثل شعار هذه النظرية في أنه يمكن تفسير سلوك الفرد داخل الشركة من خلال انتماء الفرد إلى نظام اجتماعي معين، وبشكل أكثر دقة، إلى مجموعة من العلاقات الاجتماعية مع الأسرة والدولة والخلفية المهنية والتعليمية والدين و الجنسية والجنس والطبقة الاجتماعية. ينعكس هذا السلوك المعتمد اجتماعياً على طريقة العمل التي تحدد ما هو مقبول وما هو مرغوب فيه وما هو غير مقبول، أي ما هو مخجل ويعاقب عليه (Meyer, 1983). ولهذا السبب بالتحديد، هناك شركات تشجع طرقاً مختلفة للقدرة التنافسية في بلدان مختلفة، اعتماداً على البيئة الثقافية والخصائص الاجتماعية. وتلاحظ في الشركات متعددة الجنسيات حيث تركز في واجهتها على الهوية المحلية.

Whittington, 1993 ذكر ان على كل استراتيجي قبل ان يضع الاستراتيجية أن يحلل خصائصه الاجتماعية وخصائص زملائه وشركائه ومنافسيه للحصول على صورة لتنوعات الخطاب الاجتماعي وقواعد السلوكيات المقبولة.

3- المدرسة التنافسية للإدارة الإستراتيجية

Competitive School of Strategic Management

العلامة الدالة لهذه المدرسة هي المنافسة، كقوة دافعة ووسيلة للتمييز عن الآخرين والاستفادة من الاختلاف وتحقيق النجاح. مع الأخذ في الاعتبار جميع الميزات الموجودة في المدارس السابقة، تعتبر هذه المدرسة أن الميزة التنافسية هي حجر الزاوية للشركة والمهمة الرئيسية هي تحقيق الميزة التنافسية وتأسيسها وتطويرها والحفاظ عليها.

ذكر بورتر (Porter, 1980) "مصدر الميزة التنافسية ينبع من اتصال الشركة وبيئتها". الاتصال هو بطبيعته نهج من الخارج إلى الداخل حيث تحدد البيئة ظروف العمل للشركة. يعتمد نموذج بورتر على فكرة مفادها أن استراتيجية الشركة يجب أن تلبى الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسات. على وجه الخصوص، يجب أن تستند الإستراتيجية التنافسية إلى فهم هياكل الصناعة والطريقة التي تتغير بها.

يقال إن الشركة تتمتع بميزة تنافسية عندما تقوم بتنفيذ استراتيجية خلق القيمة التي لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافس حالي أو محتمل. كما يقال إن الشركة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما تقوم بتنفيذ استراتيجية خلق القيمة التي لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافس حالي أو محتمل، وعندما تكون هذه الشركات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية (Barney, 1991).

4- مدرسة ريادة الأعمال للإدارة الإستراتيجية

School of Entrepreneurship for Strategic Management

عادةً تندرج ضمن المدرسة التنافسية وهي تضع رواد الأعمال كمصدر للأفكار أثناء صياغة الإستراتيجية، وتؤكد على القدرات العقلية والفطرية كالحس، والحكم، والحكمة، والخبرة، والبصيرة لدي رواد الاعمال. استراتيجية ريادة الأعمال في خطوطها العريضة مرنة ومختارة بدقة، ولها اتجاه واضح يتضح في تفاصيلها التي يتم تبنيها على

الطريق. التعريف الأكثر شهرة لريادة الأعمال هو التعريف الذي وضعه (Schumpeter 1934) والذي بموجبه يُنظر إلى ريادة الأعمال على أنها مزيج جديد بما في ذلك القيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء يتم القيام بها بالفعل بطريقة جديدة. تشمل الترتيبات الجديدة إدخال موارد وسلع جديدة، وطريقة إنتاج جديدة، وفتح أسواق جديدة، ومصادر جديدة للإمداد، ومؤسسات جديدة.

يعرّف (Kirzner 1973) ريادة الأعمال على أنها القدرة على إدراك الفرص الجديدة مما يؤدي إلى اغتنام الفرصة وإلى تصحيح السوق وإعادةه إلى التوازن. من منظور مدرسة ريادة الأعمال التركيز على الفرص، واعتبار المشاكل ثانوية، حيث تتركز سلطة المنظمة في يد الرئيس التنفيذي، ويعتبر النمو هو الهدف المهيمن.

5- المدرسة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية

Contemporary School of Strategic Management

تتبنى المدرسة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية. ومع ان الأفكار المقدمة في هذه المدرسة قد تطورت خلال فترة طويلة، لكن شعبيتها وقبولها بدأ للتو في التسارع فقد ساعدت المعرفة المكتسبة في مجالات علم النفس والأنثروبولوجيا وعلم الأحياء على إلقاء ضوء على فهم وإدارة عمليات الإدارة الاستراتيجية. تم التركيز على أهمية التعاون كسمة لهذه المدرسة. تتميز على النظرية التنافسية بأنها تعتبر فهم الذات والآخرين هو السمة الرئيسية في العملية لأن المنافسة تضعف جميع اللاعبين (Willis, Chaharbaghi, 1998). من وجهة نظر المدرسة المعاصرة من المهم معرفة كيفية التميز عن الآخر، والتعاون مع بعضنا البعض، وبهذه الطريقة إيجاد طريقة للفوز.

6- المدرسة المعرفية للإدارة الاستراتيجية

Knowledge School of Strategic Management

تعتبر جزء من المدرسة المعاصرة وتركز على جزءًا واحدًا من عملية الإدارة الاستراتيجية وهو الأكثر جاذبية لجميع المديرين حيث تتركز الأفكار في رؤوس الاستراتيجيين أثناء العمل على صياغة الاستراتيجية. تعمل المدرسة المعرفية أكثر على وصف ما يجري في رؤوس الاستراتيجيين - الصندوق الأسود، عند اتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية. تبحث المدرسة المعرفية في الأسئلة حول الطرق التي يفكر بها الاستراتيجيون، وما الذي يأخذونه في الاعتبار، وكيف يربطون الحقائق أثناء تكوين الآراء، وكيف يتوصلون إلى استنتاجات ... الشعار الرئيسي هو أنني - سأراه عندما أصدق ذلك - (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). تقدم المدرسة المعرفية المعرفة من مجال علم النفس المعرفي إلى مجال الإدارة الاستراتيجية.

الخاتمة

ترتبط المدارس الاستراتيجية معا في انها مكتملة لبعضها فنراى ان المدرسة الكلاسيكية تجمع أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ولها جذور تاريخية، وبالتالي فهي الأكثر تأثيراً على الإطلاق. على الجانب الآخر من البندول توجد المدرسة المعاصرة والمدرسة المعرفية حيث تدعم هذه المدارس فكرة التعاون والإدراك.

تهتم المدرسة البيئية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقدم جميع الطرق التفاعلية للربط بين الماضي والمستقبل.

واخيراً من بين المدارس المقترحة تظهر المدرسة التنافسية ومدرسة ريادة الاعمال التي تؤكد على البقاء بأي طريقة ممكنة. وتركز على ان سلطة المنظمة في يد الرئيس التنفيذي، واعتبار ان النمو هو الهدف المهيمن.

المراجع:

- 1- Andrews, K. (1971). "The Concept of Corporate Strategy", Homewood: Dow-Jones-Irwin.
- 2- Ansoff, I. (1987). "The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour", Strategic Management Journal, 8.
- 3- Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland, (2002). "Strategic Management: Concepts and Cases", McGraw-Hill/Irwin.
- 4- Barney J. Firm. (1991). "Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management.
- 5- Chaharbaghi Kazem and Willis Robert. (1998). "Strategy: The missing link between continuous revolution and constant evolution", International Journal of Operations & Production Management.
- 6- Chandler, A.D. (1962). "Structure and Structure", Cambridge: The Belknap Press of M.I.T. Press.
- 7- De Witt, B., & Meyer R. (1998). "Strategy, Process, Content, Context, An International Perspective", (2nd ed.), Thomson Business Press: London.
- 8- Henderson . B. D, (1989), "The Origin of Strategy: What Business Owes Darwin and Other Reflections on Competitive DyNamics", Harvard Business Review.
- 9- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph B. Lampel. (1998), "Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management), Free Press, New York.
- 10- Jelenc, Lara, (2009), "Review of Theories in Strategic Management field-toward the Creation of Schools of Strategic Management", The Business Review. 14.
- 11- Kirzner. Israel M. (1973), "Competition and Entrepreneurship", University of Chicago Press, Chicago.
- 12- McKiernan, P. (1997). "Strategy past: Strategy futures". Long Range Planning.
- 13- Meyer, John W. and W. Richard Scott (1983), "Organizational Environments: Ritual and Rationality", London: Sage.
- 14- Peter McKiernan. (2017), "Historical Evolution of Strategic Management", Volumes I. Routledge, United Kingdom.
- 15- Stacey, R. (1993), "Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics", Kogan Page. Vancouver.
- 16- Thompson, Arthur, Strickland, Alonzo. (2003), "Strategic Management: Concepts and Cases". McGraw-Hill/Irwin.
- 17- Rumelt. Richard P. (2012), "Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters", Emerald Group Publishing Limited.
- 18- Whittington, R. (1993), "What Is Strategy and Does It Matter?", Routledge, London