

مجلة

كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة

متعددة التخصصات نصف سنوية

العدد الثالث والثلاثون

عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر (الدولي الثالث)

27 آذار 2022

ISSN 2074-5621

رئيس هيئة التحرير

أ. د. جعفر جابر جواد

نائب رئيس هيئة التحرير

أ. م. د. نذير عباس إبراهيم

مدير التحرير

أ. م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)

نظرة فلسفية لتطور الادارة الاستراتيجية

أ.م.د. عبدالستار ابراهيم دهام

كلية التراث الجامعة

المستخلص:

يهدف البحث الى التأطير النظري والفلسفي لتطور الادارة الاستراتيجية تاريخيا وفي سياق تطور الفكر الاداري عموما. ومن خلال إجراء مراجعة شاملة لما تيسر لدى الباحث من مصادر، وبعد القيام بعملية تحليل لما ورد فيها من مداخلات ساعدت على تتبع مراحل تطور الادارة الاستراتيجية من خلال مناقشة الجدل الدائر بين الباحثين وتقصي المقاربات لفهم أبعاد هذا التطور. وقد توصل البحث الى صياغة إطار نظري وفلسفي شامل يتوج بمخطط يلخص الأبعاد والمداخل ذات الصلة بتطور الإدارة الاستراتيجية، انتهاء بعدد من الاستنتاجات والتوصيات. الكلمات المهمة: اهمية وجدلية تطور الادارة الاستراتيجية، مراحل تطور الادارة الاستراتيجية

Abstract

The research aims at the theoretical and philosophical framing of the evolution of strategic management historically and in the context of the evolution of managerial thought in general. By conducting a comprehensive review of the available sources of the researcher, and after conducting an analysis of the interventions contained therein, the researcher was able to frame the stages of strategic management evolution by discussing the controversy among researchers and investigating approaches to understand the dimensions of this evolution. The research reached the formulation of a comprehensive theoretical and philosophical framework that culminates in a scheme that summarizes the dimensions and approaches related to the evolution of strategic management, ending with a number of conclusions and recommendations.

Keywords: the importance and controversy about the evolution of strategic management, stages of evolution of strategic management

المقدمة:

على مر الزمن هناك علاقة جدلية بين المعرفة النظرية والممارسة التطبيقية. هذه العلاقة هي علاقة تبادلية تؤثر احدهما بالآخرى إذ بدون الأشخاص الذين يطبقون النظرية وأولئك الذين يبحثون ويفكرون فيها فإن الموضوع لا يمكن ابدا أن يتطور. إن كافة المناهج المعرفية تنشأ وتتطور من خلال هذه الجدلية. وهذا هو حال الادارة الاستراتيجية بوصفها معرفة وممارسة ادارية غير تقليدية نشأت وتطورت استجابة للتغيرات التي حصلت في بيئة المنظمات بشكل عام سواء كانت منظمات اعمال او منظمات عامة. فمئذ خمسينات القرن العشرين بدأ اهتمام كل من الباحثين الممارسين والاكاديميين بمتغير بيئة المنظمة وبالتالي التأثير المتبادل بينها وبين المنظمات أذ أصبحت تلك البيئة تزداد شيئا فشيئا تعقيدا وتغيرا واضطرابا وتزايدت درجة عدم التأكد وعدم وضوح الرؤية للمستقبل فضلا عن تزايد شدة المنافسة بين المنظمات بشكل عام وبين منظمات الاعمال على وجه الخصوص.

في ظل هذه الظروف لم يُعد النمط الاداري التقليدي ملائما اذ لابد من البحث عن اسلوب اداري يواكب هذه التغيرات، اسلوب اداري يهتم بالاستعداد للمستقبل على المدى البعيد والمتوسط ويوفر المتطلبات اللازمة لمواجهته، اسلوب اداري يرى الصورة الكلية للمنظمة داخليا وخارجيا ويحدد رؤية ورسالة المنظمة التي تنبثق منها اهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى ثم صياغة الاستراتيجية (اي الخطة او الطريقة) المناسبة لتحقيق تلك الاهداف ووضع تلك الاستراتيجية موضع التنفيذ والرقابة



على عملية التنفيذ وتصحيح الأخطاء من خلال عملية التغذية العكسية للوصول الى الاهداف المخططة. هذا النمط الاداري هو ما يطلق عليه اليوم مصطلح " الادارة الاستراتيجية".

ومن المؤكد ان المفهوم الاساسي في حقل الادارة الاستراتيجية هو الاستراتيجية، غير ان مفهوم الادارة الاستراتيجية اوسع إذ تتضمن عمليات قبل صياغة الاستراتيجية تتمثل بالتحليل الاستراتيجي وبعد صياغة الاستراتيجية تتمثل بالتنفيذ والرقابة الاستراتيجية. لكن الاستراتيجية كممارسة لها امتداد تاريخي بعيد وتطورت عبر الزمن حتى تبلور المفهوم الحالي للإدارة الاستراتيجية.

وسيتضمن هذا البحث ثلاثة مباحث يكرس المبحث الاول لمنهجية البحث، أما المبحث الثاني فيتناول المناقشة الفلسفية لتطور الادارة الاستراتيجية، وأخيرا يخصص المبحث الثالث لمخطط يلخص تطور الادارة الاستراتيجية.

المبحث الأول: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه وكالاتي:

اولا- مشكلة البحث:

بما إن البحث ذو مهمة نظرية وفلسفية فهو لا ينطوي على حل مشكلة ميدانية وانما على انجاز إطار فكري وفلسفي لكيفية تطور الادارة الاستراتيجية نظريا وممارسة وصولا الى مخطط يلخص المراحل المختلفة لهذا التطور. فما هي هذه المراحل؟ وكيف تبلورت النظريات والممارسات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية تاريخيا وفي سياق تطور الفكر الاداري عموما؟ وما هي مداخل وأبعاد الصيغة النهائية لهذا التطور للإدارة الاستراتيجية؟ وسيتم الاجابة على هذه التساؤلات في مفاصل البحث المختلفة.

ثانيا- أهمية البحث:

يستمد البحث في هذا الموضوع أهميته مما يأتي:

- 1- في ظل البيئة المعاصرة تحظى الادارة الاستراتيجية بأهمية كبرى لبقاء المنظمات ونجاحها في الحصول والاحتفاظ بمركز تنافسي قوي لمواجهة المنافسة الشديدة. لذلك من المهم البحث في كيفية تطور الادارة الاستراتيجية والتأثير لكل جوانب هذا التطور.
- 2- حاجة المكتبة العربية الى إطار جامع لكل مساهمات الباحثين ذات الصلة بظهور وتطور الادارة الاستراتيجية نظريا وعمليا ومناقشته فلسفيا من خلال التحليل المنطقي والخروج بصيغة نهائية لهذا التطور.
- 3- ان فهم الابعاد الاساسية لتطور الادارة الاستراتيجية يزود القادة والمديرين والممارسين ومتخذي القرار والاكاديميين بالمعرفة التي اذا تم تطبيقها بشكل صحيح سوف تساعد المنظمات على تحقيق النمو والتطور نحو المستوى الاكثر تميزا في عملياتها.

ثالثا- اهداف البحث:

تتلخص اهداف هذا البحث بالآتي:

- 1- صياغة إطار نظري ومناقشة فلسفية لمراحل وأبعاد تطور الادارة الاستراتيجية تاريخيا وفي سياق تطور الفكر الاداري عموما.
 - 2- الخروج بمخطط يلخص كيفية تبلور نظرية الادارة الاستراتيجية بالمداخل والنظريات ذات الصلة، وصياغة عدد من الاستنتاجات والتوصيات.
- رابعا- منهج البحث:
- يستخدم البحث منهج تحليلي لمساهمات وآراء الباحثين ذات الصلة بعملية تطور الادارة الاستراتيجية وصولا الى تحديد اطار شامل لمراحل هذا التطور.

المبحث الثاني: تطور الادارة الاستراتيجية تاريخيا وفي اطار تطور الفكر الاداري عموما

يصف (Mulcaster, 2009) الادارة الاستراتيجية بأنها تلك الادارة التي تنظر خارجيا وداخليا والى الامام. النظر خارجيا يعني الاستكشاف خارج حدود المنظمة لوضع اهداف عملية وتحديد اصحاب المصلحة المهمين ورصد التغيرات البيئية. أما النظر داخليا فيعني مراجعة وتعزيز انظمة المنظمة وهيكلها لإدارة الموارد البشرية والاستثمارات والموارد الضرورية الاخرى. أما النظر للأمام فيعني العمل على تنفيذ استراتيجية وتوفير الهياكل والموارد اللازمة لذلك للوصول الى غايات المنظمة مع بقاء التطلع نحو التقدم واجراء التعديلات اللازمة كلما تطلب الامر (Narikae & Lewa, 2017:1).



ولقد تبلور حقل الادارة الاستراتيجية من خلال تطوير نظريات ومفاهيم يتم اختبارها في البيئة وفي داخل المنظمات للخروج بأفكار ومناهج بحث يمكن اتباعها لتوقع التغير في الممارسات الادارية التي بدورها تنعكس مضامينها في النظريات والمناهج الاكاديمية(2)، وهكذا تطور حقل الادارة الاستراتيجية من خلال التكامل بين النظرية والتطبيق. وان تطور الادارة الاستراتيجية كان تدريجيا عبر الزمن نظريا وعمليا استجابة ومواكبة لمتطلبات التغير البيئي. ولغرض الاسراع بتقديم المنظمات وتطورها، تم توليد معرفة كثيرة في حقل الادارة الاستراتيجية. كما إن المنظمات حققت نجاحا في مجال ممارسة الادارة الاستراتيجية لأنها استعملت معرفة وادوات ومفاهيم هذا المنهج لتنفيذ استراتيجيات تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وينبغي الادراك بان فهم الأبعاد الاساسية لتطور الادارة الاستراتيجية يزود القادة والمديرين والممارسين ومتخذي القرار والاكاديميين بالمعرفة التي اذا تم تطبيقها بشكل صحيح سوف تساعد المنظمات على تحقيق النمو والتطور نحو المستوى الاكثر تميزا في عملياتها(Herrmann, 2005:111).

وعموما يمكن تحديد مراحل تطور الادارة الاستراتيجية على صعيدين: اولاً، تطور تاريخيا، وثانياً، تطور في سياق تطور الفكر الاداري عموماً.

اولاً- تطور الادارة الاستراتيجية تاريخياً:

لقد اختلف الباحثون في مناقشة مراحل تطور الادارة الاستراتيجية، ولكن من المؤكد إن تلك المراحل ترتبط بالجهود المعرفية والممارسات في مجال الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية منذ القدم وحتى يومنا هذا والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

1- نوقشت مبادئ الاستراتيجية تاريخياً من قبل Homer و Euripides و Socrates الفلاسفة الاغريق الاوائل إذ يعود مصطلح الاستراتيجية الى الكلمة الاغريقية strategos التي كانت تستخدم حربياً وتعني "خطة تدمير العدو من خلال الاستعمال الفعال للموارد". بقي هذا المفهوم للاستراتيجية في السياق العسكري والسياسي مهيمناً عبر التاريخ حتى تمت مناقشتها فلسفياً من قبل مونتسكيو، كانت، هيجل، وغيرهم خلال الثورة الصناعية. هذه المفاهيم التي تم تطويرها من قبل هؤلاء الفلاسفة تم استعمالها عملياً من قبل شخصيات عسكرية وسياسية مثل نابليون، بسمارك، وهتلر، وغيرهم. إن الحاجة الى مفهوم الاستراتيجية المرتبط بالأعمال اصبحت كبيرة بعد الحرب العالمية الثانية إذ واجهت بيئة الاعمال تحولا من البيئة المستقرة نسبياً الى بيئة متغيرة بشكل سريع وبيئة تنافسية. ويرى (Ansoff (1965 إن هذا التغير في بيئة الاعمال يعود الى عاملين اساسيين: التسارع في معدل تغير الاسواق، والتطبيق المتسارع للتكنولوجيا في العملية الادارية. هذا المعدل المتسارع للتغيير وضع منظمات الاعمال امام أهمية امتلاك القدرة على توقع التغيير، والاستفادة من الفرص الجديدة، والاستعداد لمجابهة التهديدات، والقبول بمدخل جديدة تزيد من قدرة الادارة في التعامل مع مستقبل غير اكيد بشكل متزايد (Narikae, 2017:7).

2- شهدت الخمسينيات البدايات الاولى لدراسة الاستراتيجية كمصطلح مرتبط بالإدارة، عندما مولت مؤسسة فورد وشركة كارنجي بحث في مناهج مدارس ادارة الاعمال إذ تم تضمين هذه المناهج دروس في ما يسمى "سياسات الاعمال business policy" التي تُعد البذرة الاولى لمفهوم الادارة الاستراتيجية إذ ان الحالات الدراسية في مجال سياسات الاعمال التي تم مناقشتها في جامعة هارفرد كانت تبحث عن القضايا الاساسية التي ينبغي على المنظمة التعامل معها، وهذا مضمون مهم من مضامين مفهوم الادارة الاستراتيجية الحالي. ولعل اسهامات Peter Drucker كانت الاله في بدايات تطوير مفاهيم الادارة الاستراتيجية في هذه المرحلة إذ نشر دراسته "مفاهيم الشركة" (1946) التي كان ميدانها كل من جينيرال موتورز، جينيرال الكتريك، IBM وإن اهم ما توصل اليه هو إن الشركات الاكثر نجاحاً هي تلك التي كانت تركز على وضع الاهداف. وشدد على أهمية الأهداف، إذ طور عام 1954 نظرية الإدارة بالأهداف Management Based on Objectives التي تركز على وضع الاهداف للمنظمة ككل ولكل مستوى فيها ومن خلال اشتراك كل اعضاء المنظمة في ذلك. كما تنبأ بأهمية المعرفة وصناع المعرفة Knowledge Worker. ولعله الاول في بلورة مفهوم الاستراتيجية المرتبطة بالادارة إذ اشار في كتابه "ممارسة الادارة Practice of Management" إن دور الادارة العليا هو التركيز على الاسئلة المتعلقة باستراتيجية "ما هي اعمالنا وما ينبغي أن تكون". كما إن دركر كان اول من رأى بأن غرض المنظمة خارجي يتمثل في تلبية واشباع حاجات الزبون.

وفي عام 1957 قدم فيليب سيلزنيك Selznick في كتابه "القيادة في الادارة Leadership in Administration" مجموعة من المفاهيم الاساسية في حقل الادارة الاستراتيجية، منها وضع الاهداف بعيدة المدى مع الاخذ بالاعتبار الظروف التي تحدد مسبقاً ما تستطيع المنظمة ان تقوم به حالياً وما ينبغي عليها القيام به مستقبلاً. فعند تحديد رسالة المنظمة على القادة أن يأخذوا بالحسبان الوضع الداخلي للمنظمة بما يتضمنه من معانات و معوقات أو كفاءات وقدرات، وكذلك التوقعات الخارجية



التي تحدد ما يجب القيام به من اجل البقاء والاستمرار ، اي فكرة مطابقة العوامل الداخلية للمنظمة مع ظروف البيئة الخارجية إذ تطورت هذه الفكرة لتصبح فيما بعد ما يُعرف بتحليل سوت SWOT Anlysis، بمعنى يتم تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية لدى المنظمة من خلال الفرص والتهديدات من بيئتها الخارجية، وكذلك ادخل سيلزنيك مفهوم التنفيذ الاستراتيجي عندما اشار الى بناء سياسة الهيكل الاجتماعي للمنظمة (Narikae & Lewa, 2017: 9).

ومن الجدير بالذكر، إنه في مرحلة الخمسينات رغم هذه الافكار والمفاهيم الجديدة من قبل الباحثين، فإن هذه المرحلة تميزت بالتخطيط والرقابة الماليين الذي يتمثل بوضع ميزانيات تشغيلية تأخذ بالاعتبار تخطيط الاستثمار وتقييم المشروعات (Horwath, 2006: 1-2).

4- مرحلة الستينات، تميزت بالتخطيط المستند الى التنبؤ لافق زمني اطول لعدة سنوات مع تحليل البيئة أو ما يسمى بتخطيط الشركة، مما اسهم في تطور أدب الاستراتيجية على ايدي العديد من الباحثين مثل (Chandler (1962), Andrews (1965) and Ansoff (1965)). فقد تنبه ألفرد شاندلر إلى أهمية تنسيق مختلف جوانب الإدارة في إطار استراتيجية واحدة شاملة، وعرف الاستراتيجية بأنها تحديد الاهداف الاساسية بعيدة المدى للمنشأة وتبني طرق عمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الاهداف. وقد أكد شاندلر في كتابه "الاستراتيجية والهيكل Strategy and Structure" والذي صدر عام 1962 أن الاستراتيجية المتناسقة طويلة الأجل ضرورية لإعطاء المنظمة الهيكل الخاص بها والتوجهات والأهداف الواجب التركيز عليها، إذ كان يرى أن "الهيكل يتبع الإستراتيجية". كما قدم شاندلر ثلاث استراتيجيات اعمال اساسية وهي: (Horwath, 2006: 2)

- أ- الاستراتيجية الافقية، وتتضمن النمو في الاسواق محليا او وطنيا او عالميا.
- ب- الاستراتيجية العمودية، وتتضمن امتلاك او السيطرة على الوظائف الخلفية المتمثلة بالتجهيز أو الامامية المتمثلة بالمستهلك النهائي.
- ت- استراتيجية التنويع، وهي تتمثل بقرارات للدخول في اسواق مرتبطة باسواق المنظمة الحالية او غير مرتبطة، من خلال تنويع المنتجات.

أما اندريوس (Andrews (1965) فقد ربط بين مفاهيم الاستراتيجية التي جاء بها كل من شاندلر ودراكر ووصف استراتيجية الشركة بأنها نموذج من الاهداف والاعراض يتطلب تحديد الاعمال التي تقوم بها المنظمة او التي ستقوم بها وما نوع المنظمة الحالي او نوعها الذي ستكون عليه مستقبلا. وهو من طور فكرة سيلزنيك الى ما يسمى بتحليل سوات SWOT إذ عمل على ايجاد التوافق بين ما تستطيع المنشأة فعله (نقاط القوة والضعف strengths and weaknesses الداخلية) وما قد تفعله اتجاه (الفرص والتهديدات opportunities and threats في البيئة الخارجية. وشهدت هذه المرحلة ظهور مفهوم التكيف الاستراتيجي strategic adaptation الذي يشير الى تحقيق الموائمة fit بين المنظمة وبيئتها، إذ اثبت برنس و ستالكر (Burns and Stalker (1961 هذا التباين بين انواع الهياكل التنظيمية العضوية والميكانيكية. وأكد سيرت ومارج (Cyert and March (1963) على عملية اتخاذ القرار التي قد تتطلب تعديل السياقات المعمول بها استجابة للتغذية العكسية feedback من الخبرات الماضية ومن البيئة الخارجية. وكذلك ظهور النظرية الموقفية (Woodward 1965) التي تشير الى انه لا توجد طريقة واحدة مثلى للتنظيم والادارة وإن ذلك يعتمد على درجة اللاتأكد البيئي environmental uncertainty وإن الاختيار من بين الاستراتيجيات المختلفة يعتمد المركز التنافسي للاعمال إذ طورت هذه النظرية فكرة الموائمة 'fit' اي موائمة موارد المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية (Herrmann, 2005: 113).

أما أيكور أنسوف (Igor Ansoff (1965 فكانت مساهمته تُعد الأساس في التخطيط الاستراتيجي واول استراتيجية اعمال تضمنها كتابه المعنون "استراتيجية الشركة Corporate Strategy". إذ قام أنسوف بمتابعة ما بدء به شاندلر بإضافة مجموعة من المفاهيم الاستراتيجية، كما قام بتطوير مصفوفة مقارنة إستراتيجيات السوق وإستراتيجيات تطوير المنتجات وإستراتيجيات التكامل العمودي والأفقي، ويرى بأنه يمكن للإدارة استعمال هذه الإستراتيجيات لإعداد منهجية لمواجهة فرص وتحديات المستقبل. كما طور مفهوم "تحليل الفجوة Gap Analysis" والذي مازال يستخدم حتى يومنا هذا، حيث يوضح هذا التحليل الفجوة ما بين "أين نحن الآن" و "أين نرغب أن نكون"، ومن ثم وضع ما أسماه "إجراءات الحد من الفجوة Gap reducing actions". فهو قدم مدخل استباقي إذ يعرف الاستراتيجية بأنها قرارات استراتيجية تهتم اولا بالمشكلات الخارجية بدلا من الداخلية للمنظمة وبشكل خاص تهتم باختيار مزيج المنتجات التي سوف تنتجها والاسواق التي ستبيعها فيها (Narikae & Lewa, 2017: 10).



5- مرحلة السبعينات، شهدت هذه المرحلة تأسيس مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group (BCG من قبل Bruce Henderson إذ كانت احد مساهماتها في مجال الادارة الاستراتيجية هو مصفوفة النمو/الحصة السوقية Growth/Share Matrix التي تقيم معدل نمو السوق بالعلاقة مع الحصة السوقية النسبية للمنشأة. إن هذه المصفوفة أصبحت اداة لتخطيط المحفظة تستخدمها المنشآت لتقييم منتجاتها او وحدات اعمالها وبالتالي صياغة الاستراتيجيات المناسبة لكل منها وبما يحقق التداينية بين وحدات الاعمال والشركة الأم (Horwath,2006: 2).

في هذه المرحلة بدأت الادارة الاستراتيجية تطورا جديا الى ما بعد تخطيط الميزانية وتخطيط الشركة الى تخطيط موجه خارجيا يهدف الى ايجاد مركز تنافسي للشركة بالنسبة الى الشركات المنافسة. كما بدأت الشركات تحاول التنوع والتوسع للدخول في الاسواق العالمية وتقييم البدائل الاستراتيجية. وشهدت هذه المرحلة مجموعتين من الابحاث تختلف في منهجيتها الاولى اعتمدت على مدخل العملية process approach الذي يتكون اساسا من دراسات وصفية لكيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والمجموعة الثانية اعتمدت مدخل المحتوى إذ تبحث في فهم العلاقة بين الاستراتيجية والاداء (Furrer et al., 2007: 4). بدأت بدراسة Rumelt (1974)، فضلا عن الدراسات حول علاقة التنوع diversification بالأداء، وتوصلت الى إن المنظمات الأكثر تنوعا بمنتجاتها ومواردها هي المنظمات الأكثر ربحية. ويعتقد Williamson (1975) أن الهيكل التنظيمي متعدد الاقسام multidivisional structure يُعد حل اداري ابداعي لحل مشكلات ادارة التنوع في المنظمات الكبيرة. وتوصلت دراسات الباحثين الى الاعتقاد بأن هيكل الصناعة الذي تتنافس فيه المنشأة ومركزها التنافسي في هذه الصناعة هي المحددات الاساسية للأداء. وفي 1977 حسم مؤتمر بتسبورغ Pittsburgh هذا الجدل إذ اتفق الباحثون على تغيير اسم هذا الحقل من "سياسات الاعمال" الى "الادارة الاستراتيجية" (Herrmann, 2005: 115-116).

6- مرحلة الثمانينات، هذه المرحلة تسمى بمرحلة الادارة الاستراتيجية إذ تميزت باهتمام الباحثين بتحليل الصناعة والمنافسة إذ ظهر الكتاب الأكثر تأثيرا في استراتيجية الاعمال لميكل بورتر Michael Porter الاستاذ في مدرسة هارفرد للأعمال والمعنون "الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy" في 1980. لقد كان عمل بورتر يركز على تحليل الصناعة والمنافسة من خلال نموذج ما اسماء "القوى الخمسة Five Forces" (الداخلين المحتملين للصناعة، تهديد المنتجات البديلة، القوة التساومية للمشتريين، والقوة التساومية للمجهزين، وشدة المنافسة الحالية) إذ إن قوة هذه القوى الخمسة تُعد تهديد للمنظمة وضعفها يُعد فرصة للمنظمة (Horwath,2006:3). ومن الواضح إن تحليل الصناعة والمنافسة لبورتر يميل الى توجه المنظمة خارجيا أكثر من داخليا للحصول على الميزة التنافسية، على عكس المدخل الذي قدمه Wernerfelt (1984) الذي اطلق عليه المدخل المستند الى الموارد resource-based view (RBV) الذي ينطلق داخليا من موارد المنظمة وكفاءاتها وقدراتها المتميزة للنجاح في التفوق على المنافسين. ومن الجدير بالإشارة، إن النجاح التنافسي الاستراتيجي لا يتم بواحد من هذين التوجهين فقط، وانما بكليهما، كما يؤكد ذلك (Guerras-Martín et al., 2014: 74) إذ اشار الى ان التوجه خارجيا او داخليا في حركة التطور للإدارة الاستراتيجية تشبه حركة البندول pendulum. وفي هذه المرحلة حصل تحول من التحليل الكمي الى استعمال اكبر للتحليل النوعي إذ اصبح التركيز على بناء رؤية ورسالة المنظمة وتحليل كل من الزبائن، الأسواق، وقدرات المنظمة، فضلا عن ظهور مفاهيم جديدة لعبت دور في بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية مثل الثقافة التنظيمية، والسياسات الداخلية، والاهم من ذلك ظهور الحاجة الى التفكير الاستراتيجي إذ إن الاجراءات والتقنيات التحليلية الخطية لم تعد كافية في ظل التغير اللاخطي والتعقيد واللاتأكد البيئي، لكنها يُفترض أن تثير التفكير اللاخطي الاستراتيجي ويُفترض أن المدير الذي يفكر استراتيجيا يتصرف بفاعلية اكبر في تعامله مع المستقبل. ويُعد Ohmae (1982) الاول الذي لفت انتباه الباحثين نحو الاهتمام بمفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال بحثه المعنون "عقل الاستراتيجي The Mind of the Strategist" إذ يشير الى إن استراتيجيات الاعمال الناجحة تتدفق من مدخل عقلي معين يكون بشكل اساسي حدسي وابتكاري بدلا من مدخل عقلاني يعتمد على التحليل الخطي فقط. لقد اثار ذلك الجدل بين الباحثين حول العلاقة بين التحليل الاستراتيجي العقلاني والتفكير الاستراتيجي الحدسي والابتكاري (Guerras-Martín,2014: 74-75).

7- مرحلة التسعينات فصاعدا، تميزت هذه المرحلة بالتركيز على مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها إذ يرى الباحثون بأن مصادر الميزة التنافسية ينبغي البحث عنها داخل المنظمة. وقد تجسد هذا التحول في التفكير في عمل Gary Hamel and C.K. Prahalad المعنون "التنافس للمستقبل Competing for the Future" الذي تم نشره في 1994 إذ قدما مفهوم "الكفاءات الجوهرية core competencies التي تمثل مصدر الميزة التنافسية الموجودة داخل المنظمة، ويعرفا الكفاءات الجوهرية بأنها حزمة من المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة تزويد الزبون بفوائد معينة (Horwath,2006: 3).



وهذا ما جعل التركيز على المدخل المستند الى الموارد اكثر. وطبقا لهذا المدخل، تمتلك المنظمة ميزة تنافسية مستدامة عندما يكون لديها موارد نادرة وقيمة ومكلفة وغير قابلة للاستنساخ أو التقليد من قبل المنافسين، مثل الثقافة التنظيمية والسمعة والثقة وغيرها الناتجة عن تفاعلات معقدة لا يمكن للمنافسين فهمها بسهولة (Barney, 1991, 2001) لكونها موارد غير ملموسة. إن هذا المدخل قاد الباحثين الى بلورت مفاهيم جديدة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية مثل قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة absorptive capacity و التعلم المنظمي organizational learning والابداع الاستراتيجي strategic innovation. هذه التوجهات لفتت انتباه الباحثين الى اهمية المعرفة بوصفها المورد اللاملموس الا اهم لحصول المنظمة على الميزة التنافسية المستدامة إذ طور (Nonaka (1991 مدخلا لخلق المعرفة من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية. وبذلك، وبناء على المدخل المستند الى الموارد تم تطوير مدخل جديد وهو المدخل المستند الى المعرفة knowledge-based view

(Hoskisson et al., 1999: 1) (Herrmann, 2005: 119)

وفي السنوات الاخيرة، حصلت تطورات بيئية اثرت على مداخل ومفاهيم حقل الادارة الاستراتيجية منها على سبيل المثال، (1) الشركات المتعددة الجنسيات multinational enterprises (MNEs) وعملها في البيئة العالمية مما حول نطاق التنافس من المحلية الى العالمية. (2) التغير الذي حصل في العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية بما يجعلها تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية social responsibility ومدى تأثير المنظمة في البيئة الطبيعية والحفاظ عليها من التلوث. (3) ظهور مدخل الريادية entrepreneurial approach وخفة المنظمات Organizations' agility. كل هذه التحولات تُعد اسس جديدة للتنافسية حولت التركيز على مركز المنظمة في الصناعة أو امتلاكها للموارد مما ادى الى فتح آفاق جديدة للتفكير الاستراتيجي (Guerras-Martina et al., 2014: 74-75).

ثانيا- تطور نظرية ومداخل الادارة الاستراتيجية في سياق تطور الفكر الاداري عموما:

يمكن الإشارة بشكل مختصر الى محطات تطور الفكر الاداري زمنيا وصولا الى بلورت نظرية ومداخل الادارة الاستراتيجية كالآتي: (Ferdous, 2017: 1-3) (Saxena, 2019: 175)

1- النظريات التقليدية:

كانت نقطة البداية للنظريات الادارية، كما هو معروف، في مطلع القرن العشرين إذ ظهرت النظريات التقليدية المتمثلة بنظرية الادارة العلمية لتايلر، والنظرية البيروقراطية لفيبر، ونظرية الوظائف الادارية لفايول. وتُعد هذه النظريات القاعدة الاولى والرائدة والرصينة التي انطلقت منها كل التطورات اللاحقة للنظرية الادارية بشكل عام. وقد جاءت هذه النظريات لعقلنة وتقنين العمل على المستوى التقني والتشغيلي (الادارة العلمية)، وعلى المستوى التنظيم الاداري (النظرية البيروقراطية ونظرية الوظائف الادارية)، بعد أن كان ارتجاليا لا يستند الى مبادئ وقواعد علمية.

2- مدخل العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية:

ومع حلول عقد الثلاثينات بدأ اهتمام الباحثين ذوي الخلفية التي تتعلق بعلم النفس وعلم الاجتماع بعمل وادارة المنظمات من خلال دراساتهم التي افضت الى ظهور مدخل العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية، والتي ابتدأت بدراسات هوثورن الشهيرة ورائدها التون مايو ثم توالى مساهمات الباحثين في هذا التوجه مثل مساهمة ماك كريكر بنظرية X و Y، ومساهمة ماسلو بنظرية سلم الحاجات الانسانية إذ اهتمت هذه النظريات بالجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية التي اغفلتها النظريات التقليدية، واثبتت اهميتها في تشكيل سلوكيات العاملين ايجابيا في تحسين الانتاجية وكفاءة المنظمة.

هذه النظريات والمداخل ركزت على الكفاءة الداخلية للمنظمة إذ كانت تنظر الى المنظمة بوصفها نظام مغلق لا يتأثر ولا يؤثر في البيئة الخارجية. استمرت هذه النظرة حتى الخمسينات والستينات إذ تنبه الباحثون الى اهمية المتغير البيئي فظهرت كل من نظرية النظم والنظرية الموقفية ومدخل تكنولوجيا المعلومات.

3- نظرية النظم والنظرية الموقفية ومدخل تكنولوجيا المعلومات:

بعد الحرب العالمية الثانية اصبحت هناك شحة في الموارد وتزايدت الحاجات الجديدة نتيجة التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما ادى الى تعاظم الضغوطات الخارجية على المنظمات، وهذا ادى بدوره الى ظهور المتغير البيئي كمتغير حاسم ومهم في عمل المنظمات. هذه التغيرات قادت الى ظهور نظريات ومداخل جديدة استجابة لمتطلبات عوامل البيئة الخارجية، وهي:

أ- نظرية النظم المفتوحة Open System Theory: تنظر الى المنظمة كنظام مفتوح على النظام البيئي الاكبر إذ يؤثر كل منهما بالآخر.



ب- النظرية الموقفية Contingency Theory: التي تؤكد على انه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة والعمل وإنما ذلك يعتمد الظروف البيئية والمواقف المختلفة.

ت- مدخل تكنولوجيا المعلومات Information Technology Approach: الذي شدد على اثر تكنولوجيا المعلومات على سلوك المنظمات والمديرين والعاملين.

هذه النظريات والمداخل الثلاثة تُعد قاعدة الانطلاق لنظرية الادارة الاستراتيجية إذ لم يُعد بالإمكان ادارة المنظمات وفق المنظور التقليدي ذات التركيز الداخلي على الكفاءة قصيرة الاجل. وترتكز نظرية الادارة الاستراتيجية على فكرة انه في ظل البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر والدرجة العالية من عدم التأكد لابد من ادارة المنظمات استراتيجيا وفق نظرة طويلة الامد تنطلق اساسا من خارج المنظمة الى داخلها وتركز على كل من النتائج والعمليات (Chenhall, 2005: 11).

4- ظهور نظريات ومداخل جديدة عززت نظرية الادارة الاستراتيجية:

تطورت نظرية الادارة الاستراتيجية حتى اصبحت تتضمن العديد من النظريات والمداخل المترابطة والمتفاعلة مع بعضها ومن اهمها: (Omalaja & Eruola, 2011: 64-65)

أ- **نظرية تعظيم الربح والتنافس:** وهي تستند الى إن هدف منظمة الاعمال الرئيس يتمثل بتعظيم الربح طويل الامد وتطوير ميزة تنافسية مستدامة.

ب- **نظرية الموارد:** وهي تستند الى مبدأ أن مصدر الميزة التنافسية يقع في مواردها وقدراتها التي تتميز بها عن المنافسين.

ت- **نظرية البقاء:** وهي تركز على فكرة حاجة المنظمة بشكل مستمر للتكيف مع بيئتها التنافسية لكي تستمر بالبقاء.

ث- **نظرية الموارد البشرية:** وهي تشدد على اهمية المورد البشري وضرورة استثماره لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

ج- **نظرية الوكالة:** وهي تؤكد على اهمية تنظيم العلاقة بين حملة الاسهم (المالكين) والمديرين لضمان نجاح المنظمة.

إن التفاعل والترابط بين هذه المداخل والنظريات انتج نظرية الادارة الاستراتيجية. وإن ما يميز هذا التصنيف لمداخل ونظريات الادارة الاستراتيجية انه استند الى التطور التاريخي للنظرية الادارية وفقا لعلاقتها بالحاجات البيئية ومتطلباتها الهيكلية والتشغيلية. غير إن هذا التصنيف اقتصر على العموميات بمعنى انه وضع مفاهيم نظرية عامة دون الاشارة لآليات التطبيق لعمليات الادارة الاستراتيجية ولكيفية صياغة الاستراتيجية وكيفية تنفيذها. ولذلك ظهر في الآونة الاخيرة مدخلين مهمين هما: مدخل المحتوى ومدخل العملية (Herrmann, 2005: 114); (Chenhall, 2005: 11-13).

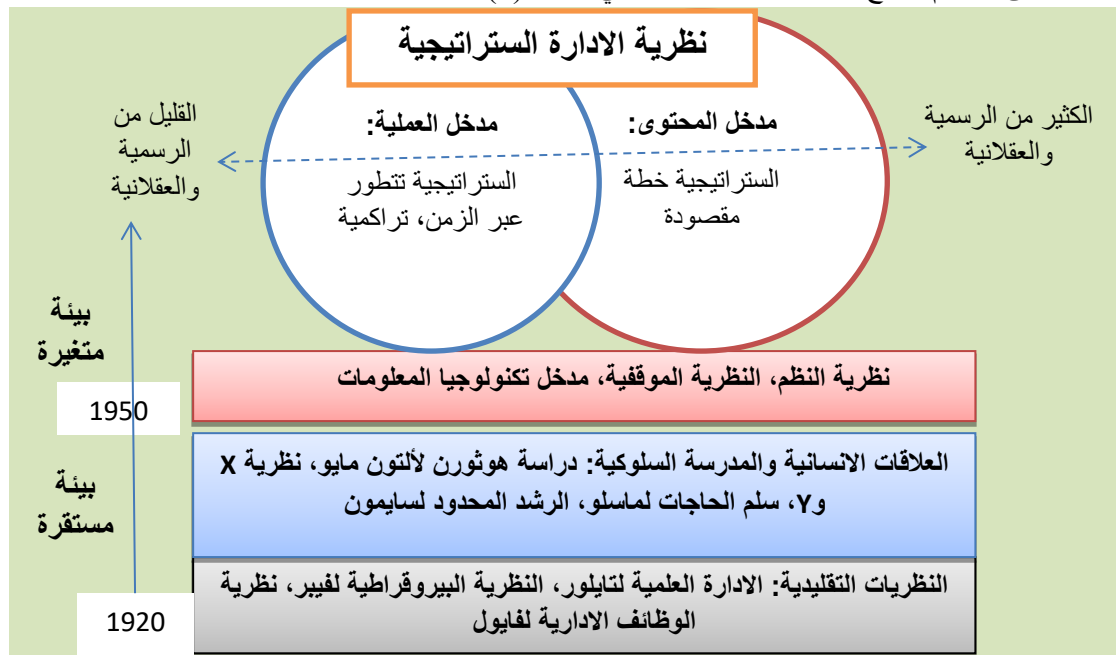
أ- **مدخل المحتوى Content approach:** يركز هذا المدخل على صياغة استراتيجية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة إذ تتيح هذه الاستراتيجية للمنظمة القدرة على التكيف مع محيطها البيئي، وهذا يتطلب تبني منظور خارج – داخل لفحص البيئة الخارجية ورصد التهديدات والفرص المحتملة، وكذلك منظور داخل – خارج لتطوير الموارد الداخلية وتعزيز مصادر القوة وتشخيص ومعالجة مواطن الضعف. وقد قدم الباحثون عدد من الادوات لتطبيق هذين المنظورين منها: (1) نموذج بورتر قوى التنافس الخمسة لبيئة الصناعة (المذكور آفا) (2) أنموذج مايلز وسنو الذي اتاح للمنظمات استجابات مختلفة لعوامل البيئة الخارجية من خلال اختيار ما يناسبها من اربعة استراتيجيات (استراتيجية المنقبين وهي استراتيجية هجومية، واستراتيجية المدافعين وهي دفاعية، واستراتيجية المحللين وهي ما بين الاثنين، واستراتيجية المستجيبين هي تعتمد على ردة الفعل). ينظر مدخل المحتوى الى الاستراتيجية على انها خطة عقلانية رسمية مقصودة يتم صياغتها استنادا الى عمليات التحليل البيئي وتكون الاستراتيجية واضحة وصريحة. وهذا يعني ان صياغة الاستراتيجية وفق هذا المدخل تستند على الرشد التام ويكون هذا المدخل ناجحا في ظل بيئة مستقرة نسبيا ودرجة تأكد عالية نسبيا، وهي تكون مناسبة للأنشطة الروتينية المفهومة والتي يمكن برمجتها.

ب- **مدخل العملية Process Approach:** على عكس مدخل المحتوى، يستند مدخل العملية على الرشد المحدود بسبب القيود المعرفية ومحدودية المعلومات في بيئة متغيرة ودرجة لا تأكد عالية. فعندما تكون البيئة الخارجية ديناميكية قد تفقد الاستراتيجية المخططة وفق مدخل المحتوى اهميتها بسبب التغيرات المستمرة التي ما كان ممكنا اخذها بالاعتبار عند وضع الاستراتيجية. ولذلك في ظل البيئة المتغيرة، فإن مدخل العملية بوصفه مدخلا عضويا ديناميكيا يكون اكثر ملائمة لعمليات الادارة الاستراتيجية إذ تُشكل الافكار الناشئة جانبا بالغ الاهمية في ديمومة الابتكار لاستراتيجية المنظمة التي تتبلور مع الزمن لتكون اكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات البيئية المستمرة. هذه العملية الديناميكية اطلق عليها (سايمون، 1995) "الصواب

التفاعلية" التي تشجع الافكار الجديدة لمعالجة حالات عدم التأكد التي تواجه المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الحوار والنقاش بين المديرين والعاملين. إن هذا النظام التفاعلي يساعد على الابتكار والتغيير الاستراتيجي والعمل في ادوار اكثر مرونة. والجدول (1) يقارن بين مدخلي المحتوى والعملية للإدارة الاستراتيجية. الجدول(1): المقارنة بين مدخل المحتوى ومدخل العملية للإدارة الاستراتيجية

مدخل المحتوى	مدخل العملية
نظام رسمي، عقلاني	نظام لارسمي، رشد محدود، تفاعلي
الستراتيجية خطة مقصودة لإنجاز الاهداف.	الستراتيجية نموذج من السلوك تتطور عبر الزمن إذ تظهر الافكار خلال عملية التنفيذ، عملية تراكمية.
التركيز على النتائج والاداء المثالي	التركيز على العمليات والاداء المرضي.
الستراتيجية واضحة وصريحة.	الستراتيجية غير واضحة، ضمنية.
يتلاءم مع الانشطة الروتينية التي يمكن برمجتها.	يتلاءم مع الانشطة المبتكرة التي لا يمكن برمجتها.
ناجحا في بيئة مستقرة نسبيا وهيكل آلي، ودرجة واطنة من عدم التأكد.	يتلاءم البيئة الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ بها، وتتطلب هيكل عضوي، تمتاز بدرجة عالية من عدم التأكد.
يهتم أولا بصياغة الاستراتيجية ثم يذهب الى التنفيذ.	اهتمام بكل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في آن واحد.
التغيير بطرائق مخططة.	التغيير من خلال اشراك العاملين، النقاش، وصراع المصالح.

المصدر: إعداد الباحث استنادا الى آراء الباحثين مثل (ROMME et al., 1990) و (Chenhall, 2005) ت- التوفيق بين مدخلي المحتوى والعملية: اهتم بعض الباحثين (Chenhall, 2005: 28) بالطريقة التي يمكن فيها التوفيق بين مدخلي المحتوى والعملية للخروج بمدخل شامل لعمليات الادارة الاستراتيجية الذي يمكن المنظمة من مجابهة القوى غير المتوقعة والاستجابة الديناميكية لها من جهة، والتعامل مع ميل المنظمات الى الاستقرار من جهة اخرى. إن التوفيق بين المدخلين ينبغي أن يفضي الى فهم متطلبات التغيير المستمر لتحقيق الابداع والمنظمة المتعلمة. ثالثا- المخطط المقترح لتلخيص عملية تطور نظرية الادارة الاستراتيجية: استنادا الى ما تقدم يقترح الباحث المخطط الظاهر في الشكل (1) يلخص ابعاد تطور نظرية الادارة الاستراتيجية.



المصدر: إعداد الباحث

الشكل(1): تطور نظرية الادارة الاستراتيجية



المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً- الاستنتاجات:

استناداً الى ما تقدم يمكن صياغة الاستنتاجات الآتية:

- 1- تبلورت نظرية الادارة الاستراتيجية من خلال العلاقة الجدلية بين النظرية والممارسات الادارية المتأثرة بطبيعة البيئة الخارجية لمنظمات الاعمال.
 - 2- إن البوادر الاولى لنظرية الادارة الاستراتيجية لم تبدأ بالظهور حتى خمسينات القرن الماضي إذ ارتبط ظهورها بمتغير الاضطراب البيئي الذي تطلب استجابات مناسبة للتعامل معه. وهذه الاستجابات تمثلت بنظرية النظم والنظرية الموقفية ونظرية تكنولوجيا المعلومات. إن هذه النظريات شكلت قاعدة انطلاق لنظرية الادارة الاستراتيجية لتستوعب كل النظريات اللاحقة.
 - 3- وإذ إن التفكير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي ينتجان عن مزيج من العقلانية والعاطفة والحدس والسلوك البشري، واللدان يتأثران بمزيج من المتغيرات والضغوطات البيئية، فإن الادارة الاستراتيجية ما هي الا مزيج من النظريات والمداخل التي تمتد جذورها في قاعدة النظريات الادارية الرائدة.
- ثانياً- التوصيات:
- 1- لفهم ابعاد تطور الادارة الاستراتيجية ينبغي ادراك العلاقة الجدلية بين النظريات والممارسات الادارية على مر الزمن.
 - 2- ضرورة ادراك اهمية المتغير البيئي في بلورت الادارة الاستراتيجية بوصفها نظرية وممارسة ادارية.
 - 3- ينبغي الادراك بأن الادارة الاستراتيجية هي وليدة النظريات الادارية الرائدة وتطورت نتيجة تطور الفكر الاداري ككل عبر الزمن استجابة للتغيرات والتعقيدات الحاصلة في بيئة المنظمات.

المصادر:

- (1) Chenhall Robert H., 2005 ,Content and process Approaches to studying strategy and Management control Systems, OXFORD University Press, WWW.oup.com, P.10-36, 2005
- (2) Ferdous Jannatul,2017, A JOURNEY OF ORGANIZATION THEORIES: FROM CLASSICAL TO MODERN, International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 12, Issue 2 (April). ISSN 2289-1552.
- (3) Furrer Olivier Howard Thomas, Anna Goussevskaia, 2007, The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>, International Journal of Management Reviews Volume 10, Issue 1,P.4.
- (4) Guerras-Martína Luis Ángel, Anoop Madhokb, Ángeles Montoro-Sánchezc, 2014, The evolution of strategic management research:Recent trends and current directions, <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>, 2340-9436/© 2014 ACEDE. Published by Elsevier España.
- (5) Herrmann Pol, 2005, Evolution of strategic management: The need for new dominant designs, International Journal of Management Reviews Volume 7 Issue 2 pp. 111–130, © Blackwell Publishing Ltd 2005,USA.
- (6) Horwath Rich,2006, The Evolution of Business Strategy, Copyright © 2006. Strategic Thinking Institute, P. 1-2.
- (7) Hoskisson Robert E., William P. Wan, Daphne Yiu,Michael A. Hitt, 1999, Theory and research in strategic management: swings of a pendulum, Journal of Management, Volume 25, Issue 3, 1999, Pages 417-456, Copyright © 1999 Elsevier Science Inc.
- (8) Narikae Parmain Ole, Lewa Peter M., 2017, THE ORIGINS AND DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT “KNOWLEDGE”: A HISTORICAL PERSPECTIVE,



European Journal of Business and Strategic Management ISSN 2518-265X (Online) 2520-9183 (Print) Vol.2, Issue 6 No.1, pp 1 - 19, 2017.

- (9) Omalaja M.A., Eruola O.A., 2011, Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-based Philosophy, Economic Analysis (2011, Vol. 44, No. 1-2, 59-77), P.64-65.
- (10) ROMME GEORGES, PAUL KUNST, HEIN SCHREUDER and JOHN SPANGENBERG, 1990, ASSESSING THE PROCESS AND CONTENT OF STRATEGY IN DIFFERENT ORGANIZATIONS, Scand. 1. Mgmtr, Vol. 6, No. 1, pp. 45-61.1990, Printed in Great Britain.
- (11) Saxena Neha, 2019, An Overview of Classical Management Theories: Review Article, 14th Biyani International Conference (BICON-19), Biyani Group of Colleges, Department of Commerce & Management and Information Technology, Jaipur, India.