

مجلة كلية التراث الجامعية

مجلة علمية محكمة

متعددة التخصصات نصف سنوية

العدد الثالث والثلاثون

عدد خاص بواقع 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 ابراهيم

مدير التحرير

أ. م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الایداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

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



نظرة فلسفية لتطور الادارة الستراتيجية

أ.م.د. عبدالستار ابراهيم دهام

كلية التراث الجامعة

المستخلاص:

يهدف البحث الى التأطير النظري والفلوفي لتطور الادارة الستراتيجية 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 الستراتيجية من خلال مناقشة الجدل الدائر بين الباحثين ونقصي المقاربات لفهم أبعاد هذا التطور . وقد توصل البحث الى صياغة إطار نظري وفلوفي شامل يتوح بمخطط يلخص الأبعاد والمداخل ذات الصلة بتطور الادارة الستراتيجية، انتهاء بعده من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المهمة: اهمية وجدية تطور الادارة الستراتيجية، مراحل تطور الادارة الستراتيجية

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 الاشخاص الذين يطبقون النظرية وأولئك الذين يبحثون ويفكرون فيها فإن الموضوع لا يمكن ابداً أن يتتطور . إن كافة المناهج المعرفية تنشأ وتطور من خلال هذه الجدلية . وهذا هو حال الادارة الستراتيجية بوصفها معرفة وممارسة ادارية غير تقليدية نشأت وتطورت استجابة للتغيرات التي حصلت في بيئه المنظمات بشكل عام سواء كانت منظمات اعمال او منظمات عامة. فمنذ خمسينيات القرن العشرين بدأ اهتمام كل من الباحثين الممارسين والاكاديميين بمتغير بيئه المنظمة وبالتالي المتبادل بينها وبين المنظمات اذ اصبحت تلك البيئة تزداد شيباً فشبها تعقدتا وتغيراً واضطراباً وتزدادت درجة عدم التأكيد وعدم وضوح الرؤية للمستقبل فضلاً عن تزايد شدة المنافسة بين المنظمات بشكل عام وبين منظمات الاعمال على وجه الخصوص.

في ظل هذه الظروف لم يعد النمط الاداري التقليدي ملائماً اذ لا بد من البحث عن اسلوب اداري يواكب هذه التغيرات، اسلوب اداري يهتم بالاستعداد للمستقبل على المدى البعيد والمتوسط ويوفر المتطلبات الالازمة لمواجهته، اسلوب اداري يرى الصورة الكلية للمنظمة داخلياً وخارجياً ويحدد رؤية ورسالة المنظمة التي تتبثق منها اهدافها الستراتيجية بعيدة المدى ثم صياغة الستراتيجية (اي الخطة او الطريقة) المناسبة لتحقيق تلك الاهداف ووضع تلك الستراتيجية موضع التنفيذ والرقابة



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

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

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

المبحث الأول: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث مشكلة البحث واهميته واهدافه ومنهجه وكالاتي:

اولا- مشكلة البحث:

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

ثانيا- أهمية البحث:

يستمد البحث في هذا الموضوع اهميته مما يأتي:

1- في ظل البيئة المعاصرة تحظى الادارة الستراتيجية بأهمية كبرى لبقاء المنظمات ونجاحها في الحصول والاحتفاظ بمركز تنافسي قوي لمواجهة المنافسة الشديدة. لذلك من المهم البحث في كيفية تطور الادارة الستراتيجية والتأثير لكل جوانب هذا التطور.

2- حاجة المكتبة العربية الى إطار جامع لكل مساهمات الباحثين ذات الصلة بظهور وتطور الادارة الستراتيجية نظريا وعمليا ومناقشته فلسفيا من خلال التحليل المنطقي والخروج بصيغة نهائية لهذا التطور.

3- ان فهم الابعاد الاساسية لتطور الادارة الستراتيجية 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 بالاتي:

1- صياغة إطار نظري ومناقشة فلسفية لمراحل وأبعاد تطور الادارة الستراتيجية تاريخيا وفي سياق تطور الفكر الاداري عموما.

2- الخروج بمخطط يلخص كيفية تبلور نظرية الادارة الستراتيجية بالمداخل والنظريات ذات الصلة، وصياغة عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

رابعا- منهج البحث:

يستخدم البحث منهج تحليلي لمساهمات وآراء الباحثين ذات الصلة بعملية تطور الادارة الستراتيجية وصولا الى تحديد اطار شامل لمراحل هذا التطور.

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

يصف (Mulcaster, 2009) الادارة الستراتيجية بأنها تلك الادارة التي تنظر خارجيا وداخليا الى 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 الأخرى. أما النظر للأمام فيعني العمل على تنفيذ استراتيجية وتوفير الهياكل والموارد الازمة لذلك للوصول الى غايات المنظمة مع بقاء التطلع نحو التقدم واجراء التعديلات الازمة كلما نطلب الامر (Narikae & Lewa, 2017:1).



ولقد تبلور حقل الادارة الستراتيجية 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 تتعكس مضمونها في النظريات والمناهج الالكترونية(2)، وهكذا تطور حقل الادارة الستراتيجية من خلال التكامل بين النظرية والتطبيق. وان تطور الادارة الستراتيجية كان تدريجيا عبر الزمن نظريا وعمليا استجابة ومواكبة لمتطلبات التغير البيئي. ولغرض الاسراع بتقديم المنظمات وتطورها، تم توليد معرفة كثيرة في حقل الادارة الستراتيجية. كما ان المنظمات حققت نجاحا في مجال ممارسة الادارة الستراتيجية لأنها استعملت معرفة وادوات ومفاهيم هذا المنهج لتنفيذ استراتيجيات تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وينبغي الادراك بان فهم الأبعاد الاساسية لتطور الادارة الستراتيجية يزود القادة والمديرين والممارسين ومتخذى 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).

و عموما يمكن تحديد مراحل تطور الادارة الستراتيجية على صعيدين: اولا، تطورها تاريخيا، وثانيا، تطورها في سياق تطور الفكر الاداري عموما.

اولا- تطور الادارة الستراتيجية تاريخيا:

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

1- نوشت مبادئ الستراتيجية تاريخيا من قبل Homer و Euripides و Socrates الفلاسفة الاغريق الاولى إذ يعود مصطلح الستراتيجية الى الكلمة الاغريقية strategos التي كانت تستخدم حربيا وتعني "خطة تدمير العدو من خلال الاستعمال الفعال للموارد". بقي هذا المفهوم للستراتيجية في السياق العسكري والسياسي مهيمنا عبر التاريخ حتى تمت مناقشتها فلسفيا من قبل مونتيسكيو، كانت، هيجل، وغيرهم خلال الثورة الصناعية. هذه المفاهيم التي تم تطويرها من قبل هؤلاء الفلاسفة تم استعمالها عمليا من قبل شخصيات عسكرية وسياسية مثل نابليون، بسمارك، وهتلر، وغيرهم. إن الحاجة الى مفهوم الستراتيجية المرتبط بالأعمال اصبحت كبيرة بعد الحرب العالمية الثانية إذ واجهت بيئه الاعمال تحولا من البيئة المستقرة نسبيا الى بيئه متغيرة بشكل سريع وبيئه تنافسية. ويرى (Ansoff 1965) ان هذا التغير في بيئه الاعمال يعود الى عاملين اساسيين: التسارع في معدل تغير الاسواق، والتطبيق المتتسارع للتكنولوجيا في العملية الادارية. هذا المعدل المتتسارع للتغير وضع منظمات الاعمال امام أهمية امتلاك القدرة على توقع التغير، والاستفادة من الفرص الجديدة، والاستعداد لمجابهة التهديدات، والقبول بمداخل جديدة تزيد من قدرة الادارة في التعامل مع مستقبل غير اكيد بشكل متزايد (Narikae 2017:7).

2- شهدت الخمسينيات البدايات الاولى لدراسة الستراتيجية 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 البدرة الاولى لمفهوم الادارة الستراتيجية 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 مضمون مفهوم الادارة الستراتيجية الحالي. ولعل اسهامات Peter Drucker كانت الاهم في بدايات تطوير مفاهيم الادارة الستراتيجية في هذه المرحلة إذ نشر دراسته "مفاهيم الشركة" (1946) التي كان ميدانها كل من جينيرال موتورز، جينيرال الكترك، وIBM وإن اهم ما توصل اليه هو إن الشركات الاكثر نجاحا هي تلك التي كانت تركز على وضع الاهداف. وشدد على أهمية الاهداف، إذ طور عام 1954 نظرية الادارة 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 وصناعة المعرفة Knowledge Worker. ولعله الاول في بلورة مفهوم الستراتيجية المرتبطة بالإدارة إذ اشار في كتابه "ممارسة الادارة Practice of Management" إن دور الادارة العليا هو التركيز على الاسئلة المتعلقة بستراتيجية "ما هي اعمالنا وما ينبغي أن تكون ". كما إن دركر كان اول من رأى بأن غرض المنظمة خارجي يتمثل في تلبية وابداع حاجات الزبون.

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



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

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

4- مرحلة السبعينيات، تميزت بالخطب المستند الى التنبؤ لافق زمني اطول لعدة سنوات مع تحليل البيئة أو ما يسمى بالخطب الشركة، مما اسهم في تطور أدب الاستراتيجية على ايدي العديد من الباحثين مثل Chandler (1962), Andrews (1965) and Ansoff (1965). فقد تنبأ أفرد شاندلر إلى أهمية تنسيق مختلف جوانب الإدارة في إطار استراتيجية واحدة شاملة، وعرف الاستراتيجية بأنها تحديد الهدف الأساسي 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 طولية الأجل ضرورية لإعطاء المنظمة الهيكل الخاص بها والتوجهات والأهداف الواجب التركيز عليها، إذ كان يرى أن "الهيكل ينبع الاستراتيجية". كما قدم شاندلر ثلاث استراتيجيات اعمال أساسية وهي: (Horwath, 2006: 2)

أ- الاستراتيجية الأفقية، وتتضمن النمو في الأسواق محلية أو وطنية أو عالمية.

ب- الاستراتيجية العمودية، وتتضمن امتلاك أو السيطرة على الوظائف الخلفية المتمثلة بالتجهيز أو الامامية المتمثلة بالمستهلك النهائي.

ت- استراتيجية التوسيع، وهي تمثل بقرارات للدخول في أسواق مرتبطة باسواق المنظمة الحالية أو غير مرتبطة، من خلال توسيع المنتجات.

اما اندريوس (Andrews 1965) فقد ربط بين مفاهيم الاستراتيجية التي جاء بها كل من شاندلر ودراكر ووصف استراتيجية الشركة بأنها نموذج من الاهداف والاغراض 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 سيلزيونك 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 وبينها، إذ اثبت برسن وستالكر (Burns and Stalker 1961) هذا التغير بين انواع الهياكل التنظيمية العضوية والميكانيكية. وأكّد سيرت ومارج Cyert and March (1963) على عملية اتخاذ القرار التي قد تتطلب تعديل السياسات المعمول بها استجابة للتغذية العكسية feedback من الخبرات الماضية ومن البيئة الخارجية. وكذلك ظهر النظرية الموقبة (Woodward 1965) التي تشير الى انه لا توجد طريقة واحدة مثلى للتنظيم والادارة وإن ذلك يعتمد على درجة اللاتكيد البيئي environmental uncertainty وإن الاختيار من بين الاستراتيجيات المختلفة يعتمد المركز التناصي للاعمال إذ طورت هذه النظرية فكرة الموائمة 'fit'، اي موائمة موارد المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية (Herrmann, 2005:113).

اما آيكور أنسوف (Igor Ansoff 1965) فكانت مساهمته تُعد الاساس في تحديد الخطط الاستراتيجي وابدأ استراتيجية اعمال ضمنها كتابه المعروف "استراتيجية الشركة Corporate Strategy". إذ قام أنسوف بمتابعة ما بدء به شاندلر بالإضافة مجموعة من المفاهيم الاستراتيجية، كما قام بتطوير مصفوفة مقارنة إستراتيجيات السوق وإستراتيجيات تطوير المنتجات وإستراتيجيات التكامل العمودي والأفقي، ويرى بأنه يمكن للادارة 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 تهم اولاً بالمشكلات الخارجية بدلاً من الداخلية للمنظمة وبشكل خاص تهم باختيار مزيج المنتجات التي سوف تنتجهما والأسواق التي ستبيعها فيها (Narikae & Lewa, 2017: 10)..



5- مرحلة السبعينيات، شهدت هذه المرحلة تأسيس مجموعة بوستن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group، إذ كانت أحد مساهماتها في مجال الادارة الستراتيجية هو مصفوفة النمو/الحصة السوقية Growth/Share Matrix التي تقيم معدل نمو السوق بالعلاقة مع الحصة السوقية النسبية للمنشأة. إن هذه المصفوفة أصبحت اداة لخطيط المحفظة تستخدمها المنشآت لتقييم منتجاتها او وحدات اعمالها وبالتالي صياغة الستراتيجيات المناسبة لكل منها وبما يحقق التدائية بين وحدات الاعمال والشركة الأم (Horwath, 2006: 2).

في هذه المرحلة بدأت الادارة الستراتيجية تطوراً جدياً الى ما بعد تخطيط الميزانية وتخطيط الشركة الى تخطيط موجة خارجياً يهدف الى ايجاد مركز تنافسي للشركة بالنسبة الى الشركات المنافسة. كما بدأت الشركات تحاول التوسيع والتوسيع للدخول في الاسواق العالمية وتقييم البذائل الستراتيجية. وشهدت هذه المرحلة مجموعتين من الابحاث تختلف في منهجيتها الاولى اعتمدت على مدخل العملية process approach الذي يتكون اساساً من دراسات وصفية لكيفية صياغة وتنفيذ الستراتيجيات، والثانية اعتمدت مدخل المحتوى إذ تبحث في فهم العلاقة بين الستراتيجية والاداء (Furrer et al., 2007: 4)، ابتدأت بدراسة (Rumelt, 1974)، فضلاً عن الدراسات حول علاقة التوسيع diversification بالاداء، وتوصلت الى ان المنظمات الاكثر تنويعاً بمنتجاتها ومواردها هي المنظمات الاكثر ربحية. ويعتقد (Williamson, 1975) أن الهيكل التنظيمي متعدد الاقسام multidivisional structure يُعد حل اداري ابداعي لحل مشكلات ادارة التوسيع في المنظمات الكبيرة. وتوصلت دراسات الباحثين الى الاعتقاد بأن هيكل الصناعة الذي تتنافس فيه المنشأة ومركزها التناافسي 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 الستراتيجية" (Herrmann, 2005: 115-116).

6- مرحلة الثمانينيات، هذه المرحلة تسمى بمرحلة الادارة الستراتيجية إذ تميزت باهتمام الباحثين بتحليل الصناعة والمنافسة إذ ظهر الكتاب الاكثر تأثيراً في ستراتيجية الاعمال لمايكل بورتر Michael Porter الاستاذ في مدرسة هارفرد للأعمال والمعروف "الستراتيجية التناافسية Competitive Strategy" في 1980. لقد كان عمل بورتر يرتكز على تحليل الصناعة والمنافسة من خلال انموذج ما اسماه "القوى الخمسة" Five Forces (الداخلين المحتملين للصناعة، تهديد المنتجات البديلة، القوة التساؤمية للمشترين، والقوة التساؤمية 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 خارجياً اكثراً من داخلياً للحصول على الميزة التناافسية، على عكس المدخل الذي قدمه (Wernerfelt, 1984) الذي اطلق عليه المدخل المستند الى الموارد (RBV) resource-based view الذي ينطلق داخلياً من موارد المنظمة وكفاءاتها وقدراتها المتميزة للنجاح في التفوق على المنافسين. ومن الجدير بالإشارة، إن النجاح التناافسي الستراتيجي لا يتم بوحدة من هذين التوجهين فقط، وإنما بكتليهما، كما يؤكد ذلك (Guerras-Martín et al., 2014: 74) إذ اشار الى ان التوجه خارجياً او داخلياً في حركة التطور للادارة الستراتيجية 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 الریاض، الأسواق، وقدرات المنظمة، فضلاً عن ظهور مفاهيم جديدة لعبت دور في بلورة مفهوم الادارة الستراتيجية مثل الثقافة التنظيمية، والسياسات الداخلية، والاهم من ذلك ظهور الحاجة الى التفكير الستراتيجي إذ إن الاجراءات والتكتيكات التحليلية الخطية لم تعد كافية في ظل التغير اللامتحن والتعميد واللاتأكيد البيني، لذا يفترض أن تثير التفكير اللامتحن الستراتيجي ويفترض أن المدير الذي يفك ستراتيجياً يتصرف بفاعلية اكبر في تعامله مع المستقبل. ويعُد (Ohmae, 1982) الاول الذي لفت انتباه الباحثين نحو الاهتمام بمفهوم التفكير الستراتيجي من خلال بحثه المعنون "عقل الستراتيجي The Mind of the Strategist" إذ يشير الى ان ستراتيجيات الاعمال الناجحة تتدفق من مدخل عقلي معين يكون بشكل اساسي حديسي وابتكاري بدلاً من مدخل عقلي يعتمد على التحليل الخطى فقط. لقد اثار ذلك الجدل بين الباحثين حول العلاقة بين التحليل الستراتيجي العقلي والتفكير الستراتيجي الحديسي والابتكاري (Guerras-Martín, 2014: 74-75).

7- مرحلة التسعينيات فصاعداً، تميزت هذه المرحلة بالتركيز على مفهوم الميزة التناافسية ومصادرها إذ يرى الباحثون بأن مصادر الميزة التناافسية 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 التناافسية الموجودة داخل المنظمة، ويعرفها الكفاءات الجوهرية بأنها حزمة من المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة تزويد الزبائن بفوائد معينة (Horwath, 2006: 3).



وهذا ما جعل التركيز على المدخل المستند الى الموارد اكثراً. وطبقاً 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 بلوغ مفاهيم جديدة ترتبط بالإدارة الستراتيجية مثل قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة absorptive capacity و التعلم المنظمي organizational learning والابداع الستراتيجي strategic innovation . هذه التوجهات لفتت انتباه الباحثين الى اهمية المعرفة بوصفها المورد الالاموس الاهم لحصول المنظمة على الميزة التنافسية المستديمة اذ طور (Nonaka 1991) مدخل لخلق المعرفة من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية. وبذلك، وبناءً 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 الستراتيجية منها على سبيل المثال، (1) الشركات المتعددة الجنسيات (MNEs) multinational enterprises و عملها في البيئة العالمية مما حول نطاق التناقض 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 الرياديية entrepreneurial approach و خفة المنظمات 'agility Organizations'. كل هذه التحولات تُعد اسس جديدة للتنافسية حول التركيز على مركز المنظمة في الصناعة أو امتلاكها للموارد مما ادى الى فتح آفاق جديدة للتفكير الستراتيجي (Guerras-Martína et al., 2014: 74-75).

ثانياً- تطور نظرية ومداخل الادارة الستراتيجية في سياق تطور الفكر الاداري عموماً:

يمكن الاشارة بشكل مختصر الى محطات تطور الفكر الاداري زمنياً وصولاً الى بلوغ نظرية ومداخل الادارة الستراتيجية كالتالي: (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، ونظرية البير وقراطية لفبير، ونظرية الوظائف الادارية لفابيلو. وتعُد 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 البير وقراطية ونظرية الوظائف الادارية)، بعد أن كان ارتجالياً لا يعتمد الى مبادئ وقواعد علمية.

2- مدخل العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية:

ومع حلول عقد الثلاثينيات 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 توالت 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، واثبّتت اهميتها في تشكيل سلوكيات العاملين ايجابياً في تحسين الانتاجية وكفاءة المنظمة.

هذه النظريات والمداخل ركزت على الكفاءة الداخلية للمنظمة إذ كانت تنظر الى المنظمة بوصفها نظام مغلق لا يتاثر ولا يؤثر في البيئة الخارجية. استمرت هذه النظرة حتى الخمسينيات والستينيات 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 وتزايد الحاجات الجديدة نتيجة التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما ادى الى تعاظم الضغوطات الخارجية على المنظمات، وهذا ادى بدوره الى ظهور المتغير البيئي كمتغير حاسم و مهم 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 منها بالآخر.



بـ. النظرية الموقفية Contingency Theory: التي تؤكد على انه لا توجد طريقة واحدة مثلى للادارة والعمل وإنما ذلك يعتمد الظروف البيئية والمواصفات المختلفة.

تـ. 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 الستراتيجية إذ لم يُعد بالإمكان ادارة المنظمات وفق المنظور التقليدي ذات التركيز الداخلي على الكفاءة قصيرة الاجل. وترتكز نظرية الادارة الستراتيجية على فكرة انه في ظل البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر والدرجة العالية من عدم التأكيد لابد من ادارة المنظمات ستراتيجيا وفق نظرية طويلة الامد تتطلب اساسا من خارج المنظمة الى داخلها وترتكز على كل من النتائج والعمليات (Chenhall, 2005: 11).

ـ 4- ظهور نظريات ومداخل جديدة عززت نظرية الادارة الستراتيجية:

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

ـ A- نظرية تعظيم الربح والتنافس: وهي تستند الى ان هدف منظمة الاعمال الرئيس يتمثل بتعظيم الربح طويلاً الامد وتطوير ميزة تنافسية مستدامة.

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

ـ C- نظرية البقاء: وهي ترتكز على فكرة حاجة المنظمة بشكل مستمر للتكيف مع بيئتها التنافسية لكي تستمر بالبقاء.

ـ D- نظرية الموارد البشرية: وهي تشدد على اهمية المورد البشري وضرورة استثماره لصياغة وتنفيذ الستراتيجية الازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

ـ E- نظرية الوكالة: وهي تؤكد على اهمية تنظيم العلاقة بين حملة الاسهم (المالكين) والمديرين لضمان نجاح المنظمة. إن الفاعل والترابط بين هذه المداخل والنظريات انتج نظرية الادارة الستراتيجية. وإن ما يميز هذا التصنيف لمداخل ونظريات الادارة الستراتيجية انه استند الى التطور التاريخي للنظرية الادارية وفقاً لعلاقتها بال حاجات البيئية ومتطلباتها الهيكيلية والتشغيلية. غير ان هذا التصنيف اقتصر على العموميات بمعنى انه وضع مفاهيم نظرية عامة دون الاشارة لآليات التطبيق لعمليات الادارة الستراتيجية وكيفية صياغة الستراتيجية وكيفية تفيذها. ولذلك ظهر في الآونة الاخيرة مدخلين مهمين هما: مدخل المحتوى ومدخل العملية (Herrmann, 2005: 11-13); (Chenhall, 2005: 114).

ـ F- مدخل المحتوى Content approach, يركز هذا المدخل على صياغة ستراتيجية لتحقيق الاهداف الستراتيجية للمنظمة إذ تتيح هذه الستراتيجية للمنظمة القدرة على التكيف مع محياطها 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 المنظوريين منها: (1) انموذج بورتر قوى التنافس الخمسة لبيئة الصناعة (المذكور آنفاً) (2) انموذج مايلز وسنو الذي اتاح للمنظمات استجابات مختلفة لعوامل البيئة الخارجية من خلال اختيار ما يناسبها من اربعة ستراتيجيات (ستراتيجية المنقبين وهي ستراتيجية هجومية، وستراتيجية المدافعين وهي دفاعية، وستراتيجية المحللين وهي ما بين الاثنين، وستراتيجية المستجيبين هي تعتمد على رد فعل). ينظر مدخل المحتوى الى الستراتيجية على انها خطة عقلانية رسمية مقصودة يتم صياغتها استناداً الى عمليات التحليل البيئي وتكون الستراتيجية واضحة وصريحة. وهذا يعني ان صياغة الستراتيجية وفق هذا المدخل تستند على الرشد التام ويكون هذا المدخل ناجحاً في ظل بيئة مستقرة نسبياً ودرجة تأكيد عالية نسبياً، وهي تكون مناسبة لأنشطة الروتينية المفهومة والتي يمكن برمجتها.

ـ G- مدخل العملية Process Approach : على عكس مدخل المحتوى، يستند مدخل العملية على الرشد المحدود بسبب القيود المعرفية ومحودية المعلومات في بيئه متغيرة ودرجة لا تأكيد عالية. فعندما تكون البيئة الخارجية ديناميكية قد تفقد الستراتيجية المخططة وفق مدخل المحتوى اهميتها بسبب التغيرات المستمرة التي ما كان ممكناً اخذها بالاعتبار عند وضع الستراتيجية. ولذلك في ظل البيئة المتغيرة، فإن مدخل العملية بوصفه مدخلاً عضوياً ديناميكياً يكون أكثر ملائمة لعمليات الادارة الستراتيجية إذ تُشكل الافكار الناشئة جانباً بالغ الاهمية في ديمومة الابتكار لستراتيجية المنظمة التي تتبلور مع الزمان لتكون أكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات البيئية المستمرة. هذه العملية الديناميكية اطلق عليها (Seymon, 1995) "الضوابط



التفاعلية" التي تشجع الافكار الجديدة لمعالجة حالات عدم التأكيد التي تواجه المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الحوار والنقاش بين المديرين والعامليين. إن هذا النظام التفاعلي يساعد على الابتكار والتغيير стрاتيجي والعمل في ادوار اكثراً مرونة. والجدول (1) يقارن بين مدخل المحتوى والعملية للادارة стрاتيجية.

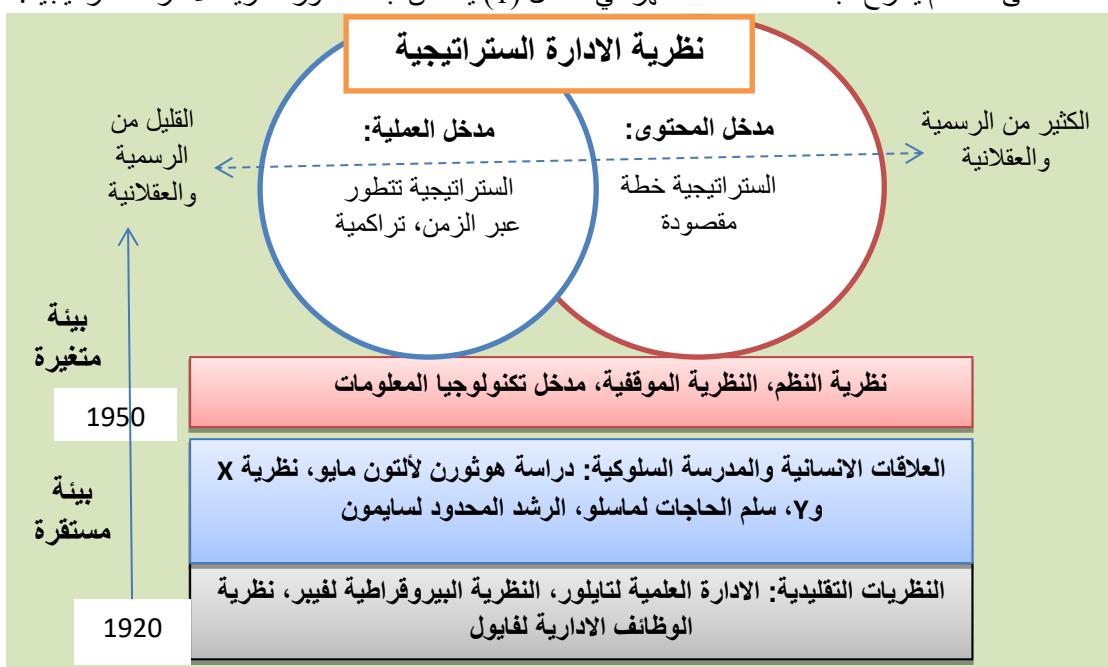
الجدول(1): المقارنة بين مدخل المحتوى ومدخل العملية للادارة стрاتيجية

مدخل العملية	مدخل المحتوى
نظام لارسمي، رشد محدود، تفاعلي	نظام رسمي، عقلاني
الستراتيجية نموذج من السلوك تتطور عبر الزمن إذ تظهر الافكار خلال عملية التنفيذ، عملية تراكمية.	الستراتيجية خطة مقصودة لإنجاز الأهداف.
التركيز على العمليات والإداء المرضي.	التركيز على النتائج والإداء المثالى
الستراتيجية غير واضحة، ضمنية.	الستراتيجية واضحة وصرحة.
يتلاءم مع الأنشطة المبتكرة التي لا يمكن برمجتها.	يتلاءم مع الأنشطة الروتينية التي يمكن برمجتها.
يتلاءم البيئة الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ بها، وتنطلب هيكل عضوي، تمتاز بدرجة عالية من عدم التأكيد.	ناجحاً في بيئه مستقرة نسبياً وهيكلاً آلياً، ودرجة واطنة من عدم التأكيد.
اهتمام بكل من صياغة وتنفيذ الستراتيجية في آن واحد.	يهم اولاً بصياغة الستراتيجية ثم يذهب إلى التنفيذ.
التغيير من خلال اشراك العاملين، النقاش، وصراع المصالح.	التغيير بطرق مخططة.

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى آراء الباحثين مثل (ROMME et al., 1990) و (Chenhall, 2005) ت. التوفيق بين مدخل المحتوى والعملية: اهتم بعض الباحثين (28: Chenhall, 2005) بالطريقة التي يمكن فيها التوفيق بين مدخل المحتوى والعملية للخروج بمدخل شامل لعمليات الادارة стрاتيجية الذي يمكن المنظمة من مواجهة القوى غير المتوقعة والاستجابة الديناميكية لها من جهة، والتعامل مع ميل المنظمات إلى الاستقرار من جهة أخرى. إن التوفيق بين المدخلين يتبع أن يفضي إلى فهم متطلبات التغيير المستمر لتحقيق الابداع والمنظمة المتعلم.

ثالثاً. المخطط المقترن لتلخيص عملية تطور نظرية الادارة стрاتيجية:

استناداً إلى ما تقدم يقترح الباحث المخطط الظاهر في الشكل (1) يلخص ابعاد تطور نظرية الادارة стрاتيجية.



المصدر: إعداد الباحث

الشكل(1): تطور نظرية الادارة стрاتيجية



المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات:

اولا- الاستنتاجات:

استنادا الى ما تقدم يمكن صياغة الاستنتاجات الآتية:

- 1- تبلورت نظرية الادارة الستراتيجية من خلال العلاقة الجدلية بين النظرية والممارسات الادارية المتأثرة بطبيعة البيئة الخارجية لمنظمات الاعمال.
- 2- إن البوادر الاولى لنظرية الادارة الستراتيجية لم تبدأ بالظهور حتى خمسينات القرن الماضي إذ ارتبط ظهورها بمتغير الاضطراب البيئي الذي تطلب استجابات مناسبة للتعامل معه. وهذه الاستجابات تمثلت بانطلاق النظم والنظرية الموقفية ونظرية تكنولوجيا المعلومات. إن هذه النظريات شكلت قاعدة انطلاق لنظرية الادارة الستراتيجية لتسنّع كل النظريات اللاحقة.
- 3- وإن التفكير الستراتيجي والقرار الستراتيجي ينتجان عن مزيج من العقلانية والعاطفة والحدس والسلوك البشري، والذان يتتأثران بمزيج من المتغيرات والضغوطات البيئية، فإن الادارة الستراتيجية ما هي الا مزيج من النظريات والمداخل التي تمتد جذورها في قاعدة النظريات الادارية الرائدة.

ثاني- التوصيات:

- 1- لفهم ابعاد تطور الادارة الستراتيجية ينبغي ادراك العلاقة الجدلية بين النظريات والممارسات الادارية على مر الزمن.
- 2- ضرورة ادراك اهمية المتغير البيئي في تبلور الادارة الستراتيجية بوصفها نظرية وممارسة ادارية.
- 3- ينبغي الادراك بأن الادارة الستراتيجية هي وليدة النظريات الادارية الرائدة وتطورت نتيجة تطور الفكر الاداري ككل عبر الزمن استجابة للتغيرات والتقييدات الحاصلة في بيئه 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 ReviewsVolume 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. Mgm, 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.