

## الفكر الإستراتيجي

### من نهوذج (SWOT) إلى نهاذج جديدة للتفكير

أ.د مراد زايد جامعة الجزائر (3)

أ. صبرينة ترغينة جامعة بسكرة

المخلص

عرف الفكر الاستراتيجي عدة محطات ساهمت في بلورته على ما هو عليه الآن، فكانت انطلاقاته محاضرة بمدرسة هارفارد للأعمال ووصوله إلى نماذج جديدة لعل آخرها التفكير الاستراتيجي.

فقد أصبح النظر إلى التسيير الاستراتيجي ودوره الخلاق في ظل تغير المنظمات، مطلباً أساسياً لبقائها في دنيا الأعمال، وأصبح التفكير الاستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين، باعتباره مدخلاً معاصراً وغطاً فكرياً راقياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة.

Summary

Strategic thinking knew several stations helped crystallize what it is now was the inception lecture at Harvard Business School and bringing them to their new models Perhaps most recent strategic thinking.

It has become to look at management and strategic role creative under change organizations, a prerequisite for survival in the business world, and become strategic thinking station intellectual need to meditation and dialogue between researchers, as input contemporary and intellectual fashion refined contribute to the harmonization of potential organizational and reality competition and the future of the organization.

مهيئاً

يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسات أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي والاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الإستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين، مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الإرهاصات الأولى للفكر الإستراتيجي في مجال

التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات، وتقتزن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة<sup>(1)</sup>.  
لعل أهم المحطات التي مر بها ظهور وتجسيد الفكر الإستراتيجي كانت على النحو الآتي:

التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي:

1. الإستراتيجية في العلوم العسكرية: بعيدا عن العالم الروماني واليوناني، لا نجد مفاهيم معادلة لمصطلح الإستراتيجية، حتى في المجتمعات التي كان لها عمق وتجربة كبيرة بالفن العسكري، الاستثناء الوحيد كان في الصين مع الاستراتيجي الصيني الشهير Sun Tze، والذي وضع (bing-fa)، وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالإستراتيجية، وإن كان يعني هذا المصطلح مفهوما أوسعاً من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب، تحليل هذا المفهوم يرتكز على "الطرائق"، ويوجه حديثه وتحليله إلى من سيقود جيشاً أو حملة، إن ما يتحدث عنه Sun Tze هو الإستراتيجية بعينها<sup>(2)</sup>.

اشتهر Sun Tze بمؤلفه "فن الإستراتيجية في الإدارة والسياسة والحرب" المؤلف الذي قدم فيه Sun الإستراتيجيات المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر شارحاً فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام، مفرقا فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال التكتيكي<sup>(3)</sup>.

أما Xénophon كان أول كاتب عمق دراسته التاريخية من خلال التفكير النظري وبخاصة حول التكتيك، وذلك في كتابه "تحليل الفروسية" والذي ينطلق من مفاهيم إستراتيجية.

في حين يعد كلاوسفيتز Clausewitz الأشهر من بين جميع المفكرين العسكريين، وضع كتاباً شهيراً تحت عنوان Vom Kriege وهو يقابل كتاب "الأمير" عند ميكيافلي، ولقد أصبح مرجعاً لمعظم المفكرين الإستراتيجيين، وقلما نجد كتاباً إستراتيجياً لم يأخذ منه، ولد Clausewitz

في عام 1780، لديه خبرة عسكرية طويلة وتجارب من خلال مشاركته في الحروب، أول كتابة إستراتيجية له كانت بعنوان "نقد عميق لنظام الحرب عند von Bülow"، في عام 1806 بدأ بالإعداد لأكثر مؤلف له ثم بدأ كتابته بعد عام 1815، عندما وصلت حياته العسكرية إلى طريق مسدود<sup>(4)</sup>، فحسب كلاوسفيتز Clausewitz فإن الإستراتيجية تعني: "فن استخدام القوى العسكرية، لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة"<sup>(5)</sup>.

2. الإستراتيجية في علوم التسيير: كان ظهور الإستراتيجية في علم التسيير عبر المراحل الآتية:

1.2. ظهور الإستراتيجية: إن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي<sup>(6)</sup>، كما تعد أعمال كل من Chandler 1962, Ansoff 1965, Learned et al 1965 أولى الدراسات والأبحاث في مجال علم التسيير، فقد قام Chandler بدراسة أربعة مؤسسات أمريكية كبرى:

(General Motors, Sears, Du Pont, Standard oil of new jersey (Exxon))

والذي يهدف من دراسته، إبراز طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي<sup>(7)</sup> فتوصل إلى نتيجة مفادها أن "الإستراتيجية تتبع الهيكل" كما أنه شرح مراحل عمليات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية<sup>(8)</sup>.

أما الممارسة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية وفصلها عن التسيير الجاري بذلك التمييز الذي قدمه I. Ansoff أبو - التسيير الاستراتيجي - بين القرارات الإستراتيجية والقرارات الإدارية والقرارات التنفيذية في مؤلفه المنشور سنة 1965 تحت عنوان Corporate Strategy وازعا به الحدود بين التسييرين الاستراتيجي والجاري<sup>(9)</sup>، كما يلي: القرارات الإستراتيجية، القرارات الإدارية أو التكتيكية، القرارات التنفيذية أو العملية.

أما ثالث عمل أسس في الفكر الإستراتيجي فهو يخص كل من (Learned et al, 1965) من خلال تقديم نموذج يعد من النماذج الأولى لتحليل الإستراتيجي ويعرف باسم LCAG الذي تعود تسميته لباحثي

مدرسة هارفارد للأعمال حيث اقترح من قبل ليرند، كريستنس، أندرز، جث: Learned, Christensen, Andrews, Guth، الذي يعبر عن تشخيص المؤسسة ووضعها (Positionnement) مقارنة مع المحيط ومنافسيها، فهو تشكيل لتحليل خارجي (يدعى أيضا بالتدقيق الخارجي) وتحليل داخلي (يدعى بالتدقيق الداخلي)<sup>(10)</sup> حيث قام بإنهائه ومتابعته Andrews سنة 1971.<sup>(11)</sup>

يحتل هذا العمل الرائد لـ: Kenneth R. Andrews والذي برز في كتابه The concept of corporate strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإستراتيجية، في هذا الكتاب عرّف Andrews الإستراتيجية على أنها ماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (أي) What a company can do وتحديد عناصر القوة والضعف)، وماذا يجب أن تفعله (أي) What it might to do (الفرص والتهديدات البيئية) وقد استخدم Andrews المدخل المعروف (uni-direction) الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة، مثل التحليل البيئي، اختبار الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية. إن جوهر هذا المدخل (الذي يعرف بمدرسة التصميم Design school، أو مدرسة المطابقة Fit school) هو النظر إلى الإستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية Organizational capabilities والفرص في داخل البيئة التنافسية، وفي الغالب يستخدم تحليل SWOT لتحقيق هذا الغرض<sup>(12)</sup> حيث إن تحليل SWOT هو اختصار للكلمات الإنجليزية الآتية: S: Strength W: Weakness O: Opportunity T: Threat التي تقابل كل من: نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.<sup>(13)</sup>

كما تميزت سنوات السبعينات بتسجيل المستشارين لحضورهم حيث يعتبر بروس أندرسون (Bruce Henderson) مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) الأول من اقترح تشكيلا دقيقا وأكثر تطورا للإستراتيجية من خلال اعتبار ضرورة استناد هذه الأخيرة إلى قوانين اقتصادية طبق المفهوم "منحنى التجربة" المأخوذ عن فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموع تكاليف أنشطة المنظمات، وكانت النتيجة الخروج

مخلصات حول التأثير للحصة (النسبية) للسوق حيث ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال<sup>(14)</sup>.

2.2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: أخذ الوصول إلى التخطيط الإستراتيجي المرور بمرحلتين هما:

- مرحلة التخطيط: التخطيط ليس بالفكرة الجديدة، حيث عرفه هنري فايول (Henry Fayol) سنة 1916 تحت اسم التقدير (Prévoyance) كواحد من بين الوظائف الإدارية للمؤسسة والذي يعني سبق المستقبل وتحضيره<sup>(15)</sup>

فما حدث في بداية الخمسينات من تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية أدى إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين وتغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية، وكنتيجة لهذا برز مفهوم التخطيط طويل المدى ( Long Rang Planning) ولغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف.

لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الخمسينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى للانتقادات.

- مرحلة التخطيط الإستراتيجي: بداية من الستينات (1960) بدأ نظام تحيطي جديد قادر على الأخذ بعين الاعتبار التقلبات المحيطة، والعمل على ضمان مسير أكثر توازنا مقارنة مع النظام السابق وقد سمي النظام الجديد بالتخطيط الإستراتيجي<sup>(16)</sup>

وبناءً على النجاح الكبير الذي حققه دعا الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون" في شهر أوت 1965 إلى إصدار توجيهات بتطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة<sup>(17)</sup>.

3.2. مرحلة التسيير الإستراتيجي: إن الأزمة العالمية 1973-1975 التي كان سببها ارتفاع أسعار البترول<sup>(18)</sup> أحدثت موجة شكوك في التخطيط الإستراتيجي التي صاحبها النظرة السلبية له<sup>(19)</sup> وانطلاقا من بوادر الفشل في الميدان بادر أنسوف (Ansoff) إلى التفكير في التسيير الإستراتيجي كتيار مجوي فيما بعد التخطيط الإستراتيجي وينقد الإستراتيجية من العقلانية المفرطة، حيث نظم (Ansoff) سنة 1973 ندوة عالمية للتسيير الإستراتيجي<sup>(20)</sup> كما قدم كل من (Ansoff, Declerck, Hayes) سنة 1976 دراسة تأخذ بالحسبان مكونات المحيط إلى جانب المتغيرات السريعة المصاحبة له، أيضا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، كما أنهم اهتموا بصياغة الإستراتيجية وتنفيذها من خلال التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل<sup>(21)</sup> هذه الدراسة جاءت كمؤلف يحمل عنوان:<sup>(22)</sup>

From strategic Planning to strategic Management□

3. المقاربة الهيكلية: شهدت سنوات الثمانينات الحضور المتزامن للجامعيين والمستشارين فمن جانب هي العودة لأساتذة هارفارد، حيث إن مايكل بورتير M. Porter. أستاذ شاب من هذه المدرسة خريج الاقتصاد الصناعي 1980 أخذ على عاتقه مهمة إثراء شبكة التحليل المقترحة من طرف نموذج LCAG ونموذجه للتحليل الهيكلي للقطاعات ينظم أكثر مرحلة التشخيص الخارجي ويسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي<sup>(23)</sup>، حيث جوهر هذا النموذج هو أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياق لسلوك الشركات، أي لإستراتيجياتها وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها Porter (العوامل الخمسة) تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لإستراتيجيات الأعمال المشتركة<sup>(24)</sup>

وفي سنة 1985 أتم بورتير Porter تحليله من خلال إدماج ثلاث إستراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز، التكتيف) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة مثلما هو

الشأن بالنسبة لـ: "سلسلة القيم" التي يمكن الاستناد إليها لاختيار إستراتيجية قاعدة، إذن ربط بورتير بين تشكيل وتشغيل الإستراتيجية<sup>(25)</sup>.

4. نظرية الموارد والمهارات: تعد نظرية الموارد والمهارات مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث، حيث يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من (Say, 1803) و (David Ricardo 1817) وأعمال (Schumpeter, 1934)، حيث يرى Say من خلال قانون المنافذ Loi des débouchés أن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، ذلك لأن عملية تشكيل المنتج من شأنها أن تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى. أما أعمال David Ricardo فهي تتمثل في نظرية الريع La théorie de rente التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد مفيدة<sup>(26)</sup>.

كما ترتبط هذه المقاربة بأعمال كل من Edith Penrose 1959 و Selznick 1957 Demetz 1958 حيث<sup>(27)</sup> طرحت إديث بنروس (Edith Penrose) في مؤلفها المعروف "نظرية نمو الشركة" أن خلق قيمة اقتصادية لا ينشأ من خلال امتلاك موارد فقط، بل من خلال الإدارة الفعالة والإبتكارية لتلك الموارد أيضا أشارت إلى أن هناك علاقة سببية بين الموارد وخلق فرص إنتاجية للنمو والابتكار<sup>(28)</sup>.

في حين اهتم Selznick بمفهوم الموارد والمهارات في الحصول على ميزة تنافسية، أما Demetz فقد ركز على خصائص الموارد والمهارات التي تمنح الميزة التنافسية<sup>(29)</sup>.

فقد بينت المقاربة المبنية على الموارد Resource-based view بأن إنشاء القيمة يرتبط أساسا بموارد ومهارات المؤسسة وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق لها ميزة تنافسية دائمة، حيث كان التأسيس الرسمي لها بداية الثمانينات من خلال أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماما عن نموذج Porter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم حيث

تعتبر RBV المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية) أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إنتاج المنتجات وتمييزها<sup>(30)</sup>.

وتم إثراء هذه المقاربة فيما بعد، وتحول الاهتمام من الموارد (Ressources) تدريجياً إلى المعارف (Connaissances) من خلال أعمال كل من (Conner Prahalad, 1996) (Zander & Kogut, 1996) & ويمكن القول إن هذا التيار لم يعرف مجاحه من طرف الممارسين إلا من خلال مقال (G.Hamel, C.K.Prahalad, 1996) حول الكفاءات المفتاحية les compétences clés وكان أن أدى ذلك إلى إحداث السبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبنية على الموارد من خلال اقتراح (Hamel & Prahalad) ضرورة إعادة التفكير في الإستراتيجية ليس من خلال وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU) أو التقسيم التنظيمي المناسب، ولكن من خلال تثمين الكفاءات المفتوحة المرتبطة بوحدات الأعمال الإستراتيجي (SBU)، وهو الأمر الذي حقق نجاحاً باهراً.

وتبعت ذلك سلسلة من الأعمال والدراسات، وضعت الأساس الثلاثة مقاربات نظرية، الأولى ركزت على الموارد، والثانية ركزت على المعرفة، والثالثة ركزت على الكفاءات<sup>(31)</sup> ثم ظهرت مقاربة القدرات الديناميكية لتغطيت نقص RBV بسبب تجاهلها للعوامل المحيطة والمؤثرة في الموارد. والجدول الموالي يوضح خصوصيات تيارات المقاربة المبنية على الموارد كالاتي:

الجدول (1): خصوصيات تيارات المقاربة المبنية على الموارد

أهم التيارات وأهم الرواد	الخصائص الرئيسية	الأبعاد الأساسية المعتمد عليها	دور التسيير
المقاربة المبنية على الموارد RBV : - Penrose E - Wernerfelt - Diericks - Cool - Barney - J.B Grant... - Arregle et Quélin	اهتم هؤلاء الرواد ب: - الموارد بصفة عامة: حيث لم يميزوا بين مختلف أنواع الموارد (عكس المقاربة المبنية على المعارف حيث تركز على المعرفة) - هذا التيار هو أصل تطور الإطار المفاهيمي للمقاربة.	- كل أنواع الموارد. - خصائص الموارد. - إدامة المزايا.	تحديد وتسيير الموارد لإستراتيجية
المقاربة المبنية على المعارف KBV : - Grant - Spender - Kogut et Zander - Conner et Prahalad..	ركز هؤلاء الرواد على مورد جزئي: هو المعرفة. - اهتموا بالمعرفة كعامل أساسي لنجاح المؤسسة. - هذا التيار ركز على نظريات التعلم، على عمليات الخلق، التطوير، رأسملة عوامل المنظمة.	- المعرفة - التعلم - تسيير وخلق المعارف	تسيير التعلم في المؤسسة

تسيير المهارات في المؤسسة	- الموارد غير الملموسة - المهارات - النوايا - الحركات - تطورات المحيط	ركز هؤلاء الرواد على التسيير الإستراتيجي للمهارات تبعا لتطورات المحيط.	المقاربة المبنية على المهارات CBV: - Hamel et Prahalad - Stalk - Evans et Shulman - Sanchez et Heene
تسيير المهارات والقدرات في المؤسسة	- الموارد غير الملموسة - الروتينات التنظيمية - القدرات	- يركز تيار القدرات الديناميكية على الموارد والمهارات وتطورها تبعا للمحيط - هي تفكير ديناميكي لمواجهة التغيرات التكنولوجية، الإبداع، قدرة التبني. وهي ضرورية للمؤسسة التي ترغب في الاستمرار والنجاح	القدرات الديناميكية - Teece - Pisano et Shuen - Nelson et Winter

Source: Ibrahima fall, (2008), Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée, thèse doctorat, école des Mines de Paris, P 37

5. التفكير الإستراتيجي: موضوع يتسم بالحدائثة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات الحديثة والتي مازال سبر الغور فيها يتزاح بين الندرة والحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، والسبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

- هيمنة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي كان يعد بديلا عن التفكير الإستراتيجي، بل إن البعض كان لا يرى أي اختلاف بينهما.  
 - الاعتقاد السائد بأن التفكير الإستراتيجي نادرا ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل جدا من الأفراد في مستوى الإدارة العليا.  
 - اعتبار عملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى غط إبداعي وابتكاري<sup>(32)</sup>.

إن الافتراضات السابقة بقية سائدة إلى بداية الثمانينات التي شهدت صعودا وتحولا كبيرا وجذريا في النظرة للتفكير الإستراتيجي وترافق هذا التحول مع كتابات (Venkatraman, 1989), (Mason, 1986), (Ohmae, 1982) وتعززت الدراسات بأعمال كل من (Leidtka, 1998), (Mintzberg, 1994) حيث في مقالة كتبها هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg) المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review عام 1994 تحت عنوان "صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي" جاء مصطلح التفكير الإستراتيجي "Strategic thinking" على أنه نوع خاص من التفكير يهتم بمعالجة البصيرة Henry Mintzberg حيث أطره منتزبرغ بحيث إنه وضح مختلف جوانبه، وفرق بينه وبين التخطيط الإستراتيجي حيث يقول منتزبرغ بأن "التخطيط الإستراتيجي ليس هو ذاته التفكير الإستراتيجي"، وبالاعتماد على أعمال Mintzberg قدمت Jennan Leidtka مقالة عام 1998 تحت عنوان "Strategic thinking can it be Taught" وضّحت فيها مفهوم التفكير الإستراتيجي كما أنها أبرزت العناصر المشكلة له فعلى حد تعبير Leidtka "أنا أؤمن بأن التفكير الإستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية..."<sup>(33)</sup> ومن ثم توالت الأعمال حيث قدم كل باحث نموذجها الخاص بناء على نموذج Leidtka.  
 الجدول (2): تطور الفكر الإستراتيجي

العقود	الستينات	السبعينات	الثمانينات	التسعينات
المؤلفون	جامعيين هارفارد/LCAG	مستشارين: BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية) ماكزوي ADL	جامعيين «porter» مستشارين BCG	جامعيين مستشارين Mintzberg
إسهامات	مفاهيم	أدوات	مفاهيم + أدوات	مفاهيم + أدوات
الأمثلة	تشخيص داخلي تشخيص خارجي	مصفوفات تحليل محافظ الأنشطة	إستراتيجيات سلسلة القيم نماذج الأنظمة تنافسية BCG 2	نماذج شديدة التعقد منافسة مرتقعة موارد، كفاءات، قدرات، أرضية إستراتيجية

المصدر: زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، الجزائر، عدد 132، فيفري 2001، ص ص 94-101، ص 100  
المدارس الأولى للفكر الإستراتيجي

تنقسم مدارس الفكر الإستراتيجي إلى مدارس تعالج الإستراتيجية ومدارس تعالج إعدادها كالاتي:

1. مدارس تعالج الإستراتيجية: تنقسم بدورها إلى:

1.1. المدارس الشكلية Ecoles formalistes

يرجع أصل تعلم الإستراتيجية زمنيا ومكانيا إلى مدرسة هارفارد للأعمال في سنوات الخمسينات، والفكرة الأساسية تتمثل في أن الأهداف يتم تحديدها من قبل المالكين ويتم تحقيقها من طرف المسيرين بعد اختبار الوضع الداخلي والخارجي عبر التسيير الإستراتيجي. هذه المدرسة تهتم بشكل كبير بالجانب الشكلي، لهذا السبب ظهرت خلال سنوات الستينات مدرسة أخرى تعرف باسم (San Diego) تهتم بمشاكل التسيير الإستراتيجي، حيث يعتبر Ansoff أحد أهم رواد هذه المدرسة. كما

يعاب على هذه المدرسة طابعها الشكلي وعدم تكيفها مع التغيرات المفاجئة وتكيف الإستراتيجية.

### 2.1. المدارس التوفيقية Ecoles contingentes

القول أن المحيط معقد وغير أكيد هذا يعنى التساهل Banalité وهي نظرة تنبع من حقيقة التفضيل في النماذج الإستراتيجية. فقد تقدم البحث بشكل كبير في هذا المجال خلال سنوات الثمانينات وما ساهم في ذلك الاقتصاد الصناعي خاصة أعمال M. Porter لكن هذه المقاربة لم تحمل معها حلول نهائية للمؤسسة التي تتصف بالديناميكية من حيث المتغيرات الإستراتيجية. هذا الإحساس بالتوافق يتدعم بالتطرق إلى تحليل العلاقة بين الإستراتيجية والمنظمة.

### 3.1. المدارس المتمركزة حول العمليات Ecoles Centrées Processus

من المتفق عليه: أننا لا نعرف الشيء الكثير حول كيفية اتخاذ الأفراد للقرارات ذات الطابع الإستراتيجي. حيث اتفق كل من Mintezberg & Simon على أمر مهم هو "الحدس"، بالرغم من اعترافهما بوجود عدة طرق لاتخاذ القرار وخضوعه إلى تأثير العديد من العوامل لكن تم إهمال عنصر هام في التحليل الإستراتيجي المتمثل في الفرد المكلف بالإستراتيجية والذي يوصف بالمقاول الذي يتخذ القرار<sup>34</sup>.

2. مدارس تعالج إعداد الإستراتيجية: يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة اتجاهات هي<sup>35</sup>:

- 1.2. المجموعة الأول: يضم المدارس المهتمة بالقياس وهي: مدرسة التصور، مدرسة التخطيط، مدرسة التموقع.
- 2.2. المجموعة الثانية: يضم المدارس المهتمة بفرص وتهديدات البيئة ونقاط القوة والضعف للمؤسسة بالنظر إلى دور المورد البشري في الإدارة الفعالة وهي: المدرسة المقاولية، المدرسة الإدراكية، المدرسة التعلم، مدرسة السلطة، المدرسة الثقافية، المدرسة البيئية.
- 3.2. المجموعة الثالثة: يضم المدرسة الهيكلية التي تكشف عن التوافق الكلي في المنظمة.

ويمكن أن نلخص الاتجاهات الثلاثة في الجدول (3) الآتي:

الجدول (3): المدارس المعالجة لإعداد الإستراتيجية

المدارس	أهم الرواد	أهم المفاهيم المعالجة
مدرسة التصور Conception	-Philips Selznick -Berkeley -Alferd D. Chandler 1962 E.P.Learned,C.R.Christensen, K.R.Andrews et W.D.Guth	- إعداد الإستراتيجية كعملية تصور : -التشخيص الداخلي والخارجي - الإستراتيجية عملية مدركة تصاغ من خلال التشخيص الداخلي (نقاط القوة والضعف) والخارجي(الفرص والتهديدات) -الإستراتيجية عملية امتزاج القدرات التنظيمية والفرص داخل البيئة التنافسية - استخدام تحليل SWOT
مدرسة التخطيط La planification	-H.Igor Ansoff 1965	- إعداد الإستراتيجية كعملية رسمية :formel - الإستراتيجية عملية مشكلة من الأهداف، الموازنات، البرامج، الرقابة، والتخطيط الإستراتيجي -معرفة إمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية يسمح بوضع التحسينات الإستراتيجية في خطط إستراتيجية طويلة الأمد -معرفة الأهداف، الموازنات وبرامج العمل يكون على مستوى المؤسسة ككل وفي ميدان العمل وعلى مستوى الوظائف -الدراسة تتم في بيئة مستقرة
مدرسة التوقع Positionnement	-Michael Porter, Tung 1994	-إعداد الإستراتيجية كعملية تحليل processus analytique: -معالجة المحيط الخارجي والإنتاجية الداخلية الفعالة والاختيار الإستراتيجي هم مردودية المؤسسة - تركز الإستراتيجية على الميزة التنافسية الثابتة والدائمة

المدارس	أهم الرواد	أهم المفاهيم المعالجة
مدرسة المقاولية Entrepreneuriale	-Kurt Lewin 1951	- إعداد الإستراتيجية كعملية رؤيوية processus :visionnaire - هدف الإدارة الإستراتيجية هو كيفية استعراض وتوجيه الإستراتيجية بمعنى عملية تحليل محور العملية الإستراتيجية على الرؤى لتوجيه المؤسسة التي تسير عليها - التصورات هي تعبير عام عن فكرة تخيلية
مدرسة المعرفة Cognitive	-Herbert Simon &March -Tversky & Khaneman 1974 -Makridakis 1990	-إعداد الإستراتيجية كعملية ذهنية processus :mental -الإستراتيجية تعالج على مستوى الإدارة العليا (القمة) في المؤسسة - المهندس الحقيقي هو الذكي وله إنتاج فكري
مدرسة التعلم Apprentissage	-Charles Lindblom 1959 -Brian Quinn 1980 -Pinchot 1985 - Robert -Robert Bruglman 1980	- إعداد الإستراتيجية كعملية ناشئة processus :emergent - هدف الإدارة الإستراتيجية هو مضاعفة الهياكل التسلسلية في المؤسسات - حسب Quinn دور الإدارة الإستراتيجية يرتكز على القرارات المتخذة في ظل أنظمة المؤسسة المنسقة في هيكل بياني منظم
مدرسة السلطة Pouvoir	-Bower & Doz 1979 -Pettigrew 1997	- إعداد الإستراتيجية كعملية تقاوض processus de négociation - تضع هذه المدرسة الإستراتيجية في اتجاهين هما: - السلطة الجزئية المتوقعة لتطوير الإستراتيجيات المهمة في المؤسسة، كما تركز على التفاوض بين الممثلين الداخليين للمؤسسة فيما بينهم. - السلطة الكلية المتوقعة خارج إرادة المؤسسة والتي تؤثر على الكل والمساهمين.
المدرسة الثقافية Culturelle	-Growth 1977	- إعداد الإستراتيجية كعملية جماعية processus :collectif - الثقافة هي المحور الذي يصل بين المؤسسة و البيئة و المتوافقة مع العمليات

<p>- تركيز الإستراتيجية على الميزة التنافسية المنتجة و ليس المقلدة</p>		
<p>- إعداد الإستراتيجية كعملية رد فعل processus :de reaction</p> <p>- الإستراتيجية عملية رد فعل اتجاه المتغيرات البيئية باعتبار البيئة هي الممثل الوحيد للعملية الإستراتيجية</p>	<p>-Hannan &amp; Freeman 1977</p>	<p>المدرسة البيئية Environnementale</p>
<p>- إعداد الإستراتيجية كعملية تحول</p> <p>- تعتمد على شيئين أحدهما يصف المؤسسة في بيئتها كمجموعة من الأشكال الناتجة عن الترابط الداخلي لعدد من الخصائص، والثاني يصف عملية إعداد القرارات وتحولها لتلك البيئة</p>	<p>-Mac Gill</p>	<p>المدرسة الهيكلية Configuration</p>

Source: Patrick Perrotton, Safari en pays stratégie l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Séminaire conduit de la recherche en contrôle de gestion, Université de Paris Dauphine, Paris, 2003, P 6-23

Vu: mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw

## خاتمة

تلخص في الأخير إلى أن الفكر الإستراتيجي تطور عبر مراحل متداخلة كل مرحلة تعتبر امتداد لمرحلة سابقة وكل باحث ساهم بشكل أو بآخر في عدة مراحل، وكأن الفكر الإستراتيجي بناء متماسك قاعدته مدرسة هارفارد للأعمال وانطلاقته بتحليل SWOT وسقفه نماذج جديدة للتفكير.

## الهوامش والمراجع المعتمدة

- (1) عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع4، 2003، ص112
- (2) صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية، ص11

www.elkhobara.net/vb/showthread vu: 12/06/2012 -14:40

- (3) عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص4
- (4) صلاح نيوف، مرجع سابق، ص36- 50

- (5) زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص8
- (6) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2002، ص27
- (7) Giorgio Pellicelli, (2007), Stratégie d'entreprise, De Boeck Université, Bruxelles, P 39
- (8) Ingham M., (1995), Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université, Bruxelles, P 4
- (9) عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي تنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة، الندوة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 28/25 ماي 2003، ص 1
- (10) Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, (2006), Dictionnaire de stratégie d'entreprise, 2eme édition, Vuibert, Paris, P 11
- (11) Ingham M., Op-Cit, P4
- (12) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 28
- (13) Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, OP-cit, 11
- (14) زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، الجزائر، عدد 132، فيفري 2001، ص ص94-101.
- (16) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص64
- (17) عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد والعشرين، الطبعة الرابعة، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص11
- (18) Giorgio Pellicelli, Op-Cit, P 41
- (19) Jean-P Helfer et al, Management stratégie et organisation, 3eme édition, Vuibert, Paris, 2000, P 25
- (20) عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية، مرجع سابق، ص11
- (21) Joffre P et Koenig G, (1985), Stratégie d'entreprise, Economica, Paris, P 14
- (22) عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 11
- (23) زهية موساوي، مرجع سابق، ص96
- (24) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 29
- (25) زهية موساوي، مرجع سابق، ص96
- (26) سملاي محضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق اليزة التنافسية (من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد)، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2004، ص155

