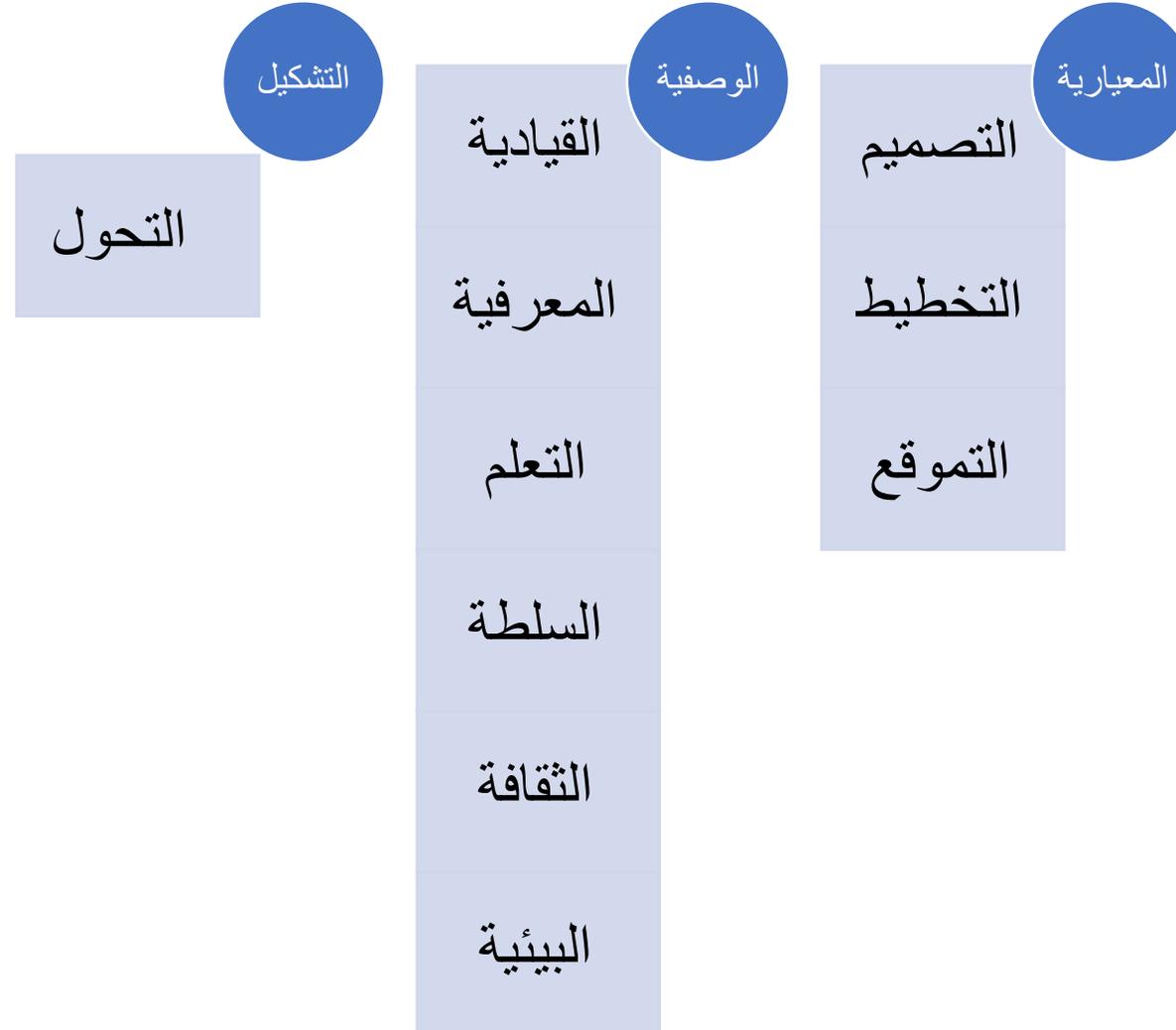


# مدارس الفكر الاستراتيجي

السنة الجامعية 2021-2022

# تصنيف مدارس الفكر الاستراتيجي

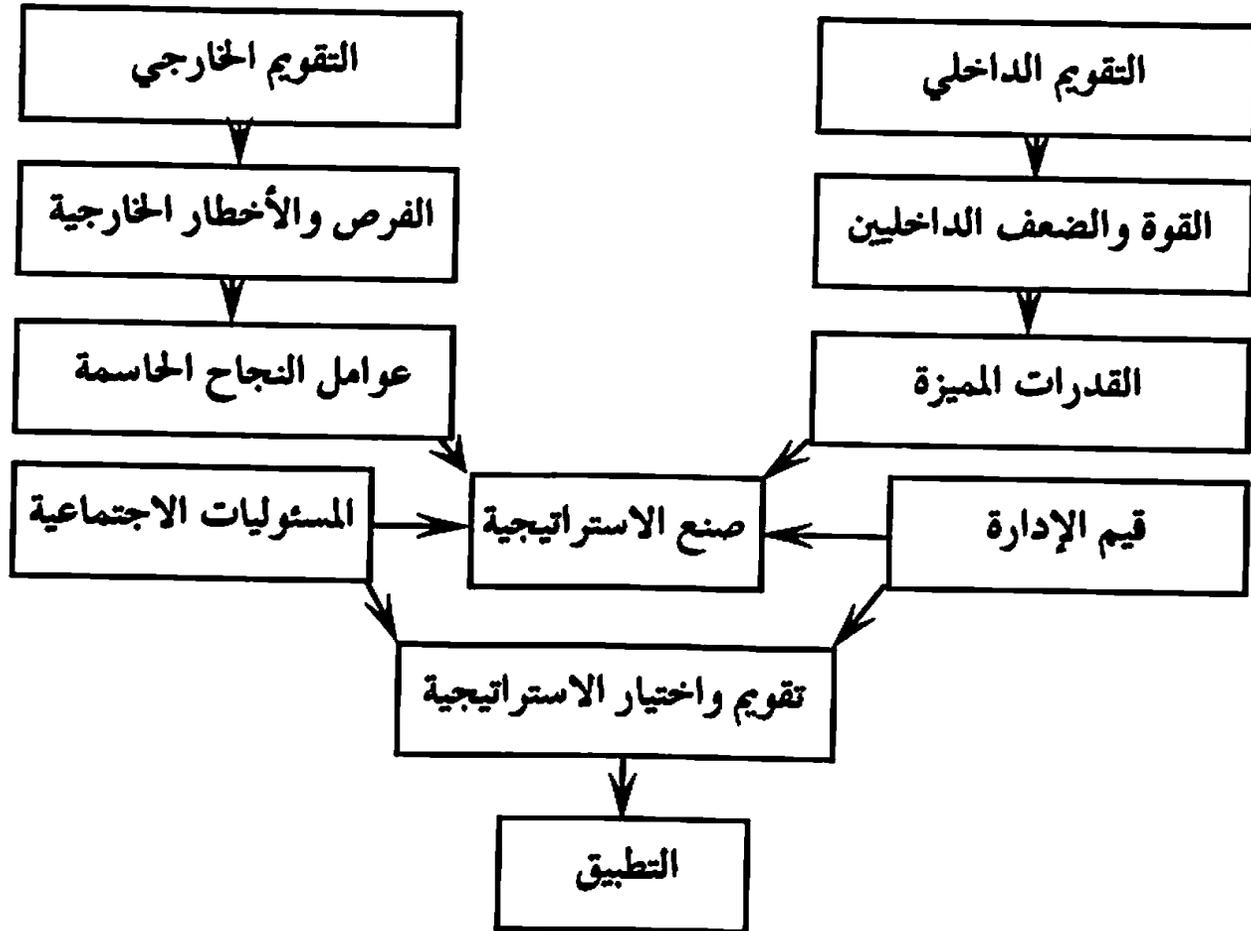


## المدارس المعيارية

- تهتم بمعايير التحليل الاستراتيجي الذي يقود إلى بلورة الاستراتيجيات في شكل مشاريع أو خطط أو مواقع تنافسية وفق معايير محددة مسبقا

# المدارس المعيارية – مدرسة التصميم (المشروع)

يبني النموذج الاستراتيجي حسب هذه المدرسة من خلال التوفيق بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والذي ينتهي بتصميم الاستراتيجية.



- فيليب سلزنيك، القيادة في الإدارة، 1957
- ألفريد شاندلر، الاستراتيجيات والبنى التنظيمية، 1962

## المدارس المعيارية – مدرسة التصميم

### نقد مدرسة التصميم

- تجاهل مساهمة الفاعلين.
- تجاهل التطورات المتلاحقة بعد تصميم المشروع.
- تجاهل الاستراتيجيات الناشئة عن الممارسة الإدارية والتعلم المؤسسي.
- تجاهل تأثير البنية التنظيمية على الاستراتيجية

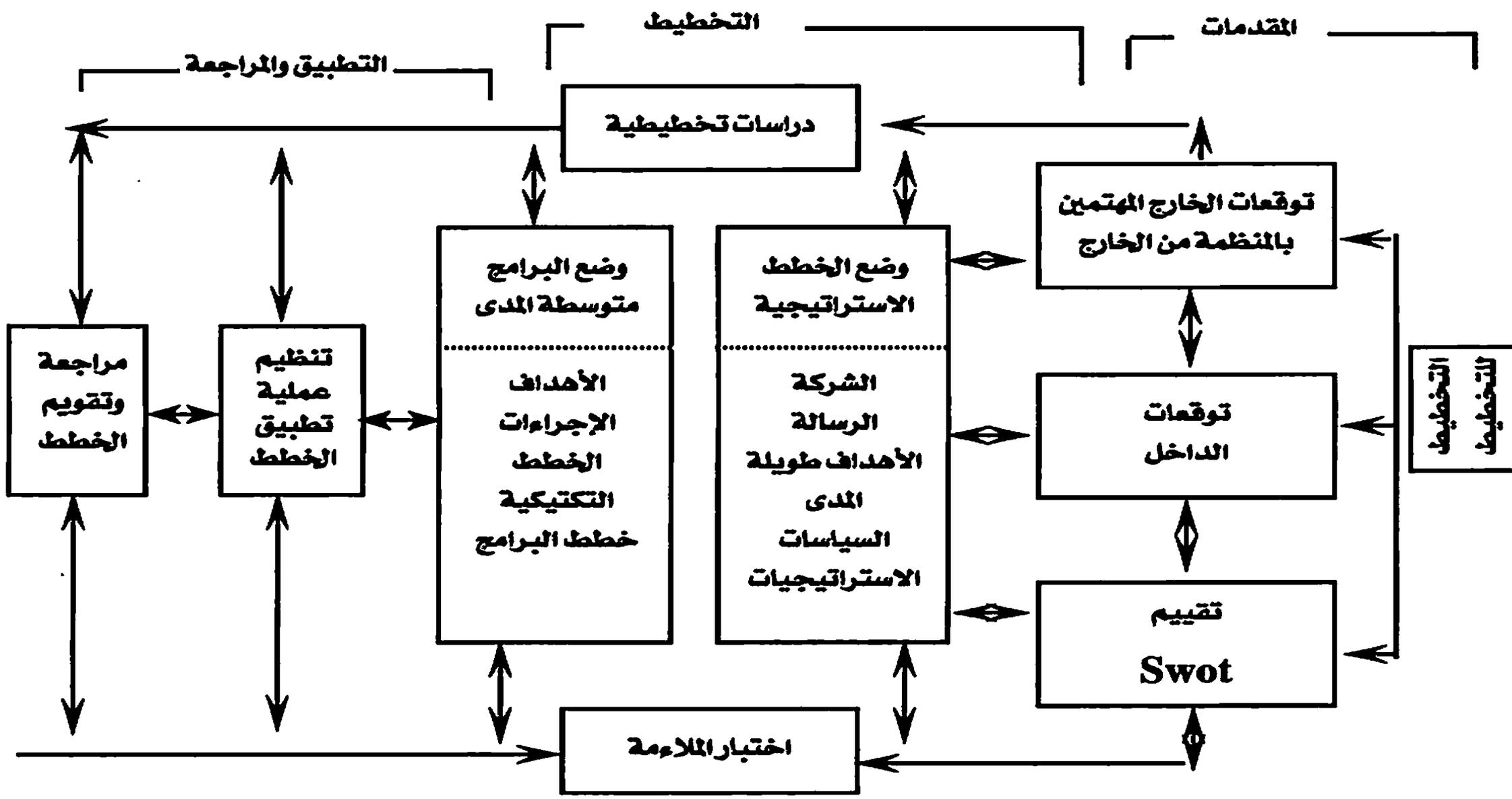
### فرضيات مدرسة التصميم

- الاستراتيجية عمل منطقي بعيد عن الحدس والتجريب
- هرمية التصميم
- بساطة التصميم والنموذج المستخدم
- الاستراتيجية ثوب مفصل على مقاس المنظمة
- التصميم نهائي غير قابل للتعديل

# المدارس المعيارية – مدرسة التخطيط

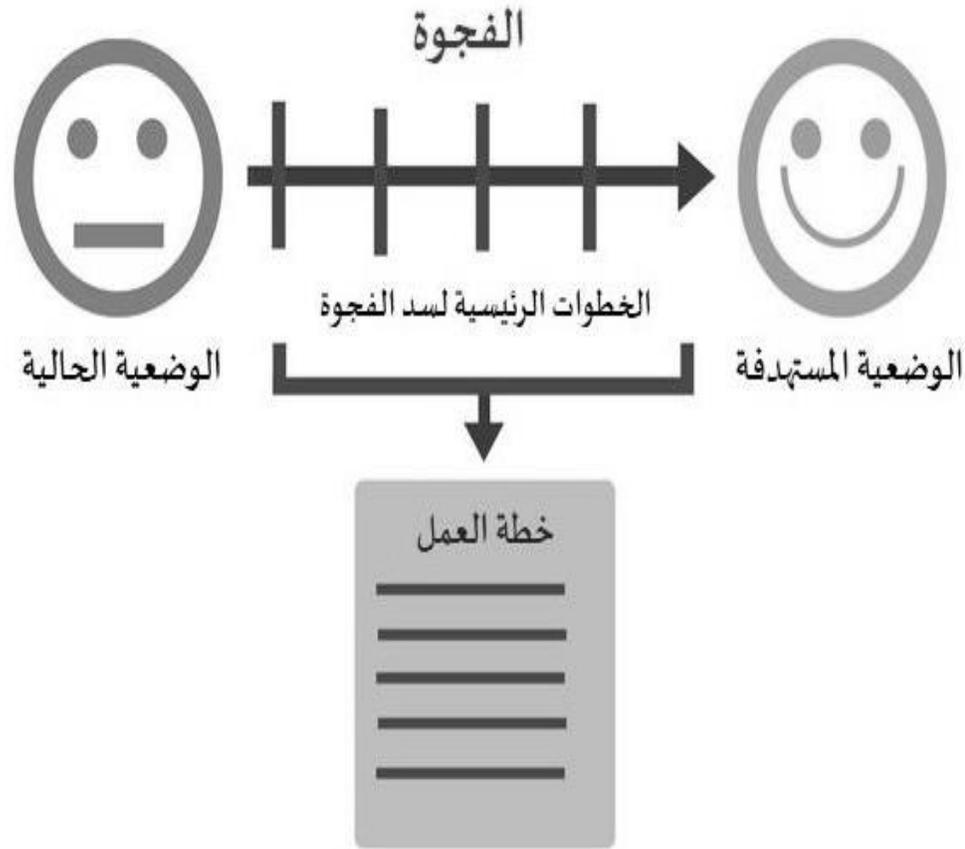
الاستراتيجية هي خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير والتمسك الدقيق بالشكليات

جورج شتاينر، التخطيط الاستراتيجي، 1979



# المدارس المعيارية – مدرسة التخطيط

أنغور أنسوف H.I. Insoff بمساهمته الإحساس بأهمية التخطيط الاستراتيجي، من خلال كتابه "الاستراتيجية المؤسسية" 1965



تحليل الفجوة الاستراتيجية"، وهي أداة تساعد المنظمات على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل

# المدارس المعيارية – مدرسة التخطيط



# المدارس المعيارية – مدرسة التخطيط

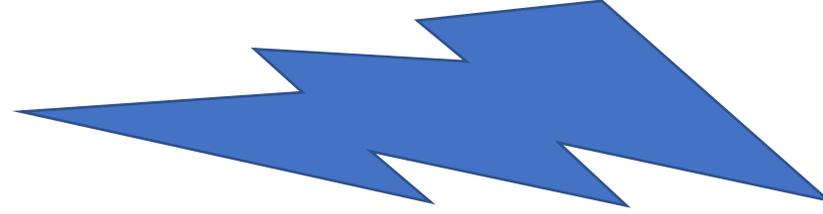
## نقد مدرسة التخطيط

إن نماذج مدرسة التخطيط تصلح لعالم تتوفر فيه الأجوبة اليقينية، أكثر من صلاحيته لعالم يحكمه الاضطراب واللايقين وعدم الوضوح.

- خضوع المدراء التنفيذيين لعملية التخطيط، وتقزيم مساهمتهم
- فشل عملية التخطيط في تطوير خيارات حقيقية للمفاضلة بينها، وتركز الأنظار على مسار واحد مريح وتعتمده
- إهمال التخطيط للاحتياجات التنظيمية وثقافة المنظمة
- التركيز على المدى الطويل وإهمال المدى القصير
- إهمال دور الإبداع والحدس في تكوين الاستراتيجية عند التركيز على التحليل فقط
- آمنت بإمكانية خلق منظمة استراتيجية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي فقط.

# المدارس المعيارية – مدرسة التمتع

خلق عوائق دخول تسمح  
بالنمو ومواجهة المنافسة الحالية  
والكامنة



الاستراتيجية هي موقع  
استراتيجي في سوق تنافسية

هيكل الصناعة



سلوك  
المؤسسة



الاداء

تستخدم هذه المدرسة الأرقام والاحصائيات  
(مثل المدرستين السابقتين) لايجاد الاستراتيجية  
الملائمة للمؤسسة بناء على التحليل

# المدارس المعيارية – مدرسة التموّج

مساهمة Sun Tzu الذي كتب سنة 400 قبل الميلاد كتابه المشهور "فن الحرب"، و Carl Von Clausewitz الذي كتب "في الحرب" سنة 1831. وانصب اهتمام هذه المساهمات على البحث عن أفضل التوقعات في ساحات المعارك لكسب الحروب من خلال الهجوم، الدفاع والمناورة.

موجة الاستراتيجيات  
العسكرية

والذين كان هاجسها الأول هو التموّج الاستراتيجي في الأسواق التنافسية لكسب حصص سوقية كبيرة. حيث قدموا مجموعة من الأدوات لتحليل محفظة الأنشطة مثل BCG, Mc Kinsey, ADL

مكاتب الاستشارات

إعتمدت هذه الموجة على مواءمة الاستراتيجية للمحيط الخارجي للمؤسسة ضاربة عرض الحائط النصائح العامة والوصفات الجاهزة على الأقل لمحتوى الاستراتيجية.

مساهمات مايكل  
بورتر

# المدارس المعيارية – مدرسة التوقع

## نقد مدرسة التوقع

- حصر الاستراتيجيات في عدد محدود من المواقع العامة.
- إهمال دور الدولة والشراكات والتحالفات بين المنافسين.
- التركيز على دور العوامل الاقتصادية وإهمال دور العوامل السياسية.
- مفاهيم ومبادئ وأدوات هذه المدرسة تصلح للشركات الكبيرة الناضجة أكثر مما تصلح للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- هيمنة النزعة التحليلية لا تترك مجالاً للتعلم والإبداع.

## المدارس الوصفية

إن الاختلاف الأساسي بين المدارس المعيارية والمدارس الوصفية يدور حول مدى صحة الفصل بين مرحلي التخطيط والتنفيذ.

فالمدارس المعيارية ترى أن المنظمات تخطط أولاً، وفق معايير محددة ثم تنتقل بعد ذلك إلى تنفيذ خطتها، أما المدارس الوصفية فتري أن هذا الفصل لا يصح وأن الاستراتيجية لا وجود لها قبل تنفيذها وأنها تنشأ في قلب الممارسة وبالتالي يمكن فقط وصفها بعدية لا تخطيطها قبلي .

## المدارس الوصفية – المدرسة القيادية (المقاولاتية)

تنظر المدرسة الريادية إلى عملية صياغة الاستراتيجية على أنها **رؤية** موجودة في ذهن القائد في ضوء الفرص المتوقعة في الأسواق والمقدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على الخبرة والحكمة والمبادرة وبعد النظر الذي يتمتع به القائد، وعادة ما تكون هذه الاستراتيجية مدروسة في خطها العام ولكنها مرنة ومنبثقة في التفاصيل، وباختصار فإن هذه المدرسة تركز على المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة وذلك ضمن إطار عمليات الحدس

قام عمار بهaid باستطلاع في الشركات الأمريكية الأكثر قوة ونمو فوجد أن 67% منها ليس لديهم خطة استراتيجية. فاستنتج أن تطوير الاستراتيجيات هو عملية مركبة يمتزج فيها التخطيط الرسمي مع أدوار القيادات

# المدارس الوصفية – المدرسة القيادية (المقاولاتية)

عناصر الذكاء  
الاستراتيجي

- القدرة على استشراف وتوقع المستقبل: والاستشراف هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية.
- التفكير الشمولي النسقي: وهو نمط من التفكير له ثلاث مبادئ أساسية:
  - اعتماد المنهج الكلي الذي يهتم بالتفاعلات بين الأجزاء بدل تحليل كل جزء على حدة،
  - واعتماد المنهج الغائي الذي يهتم بأهداف النظام أو النسق،
  - والبحث عن حالات التوازن الممكنة للنظام أو النسق.
- امتلاك الرؤية: وهي صورة ذهنية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وتلعب الرؤية دوراً أساسياً في توجيه الأعمال والقرارات اليومية ومنحها معنى واتجاهاً.
- القدرة على تحفيز العاملين: إن نماذج التحفيز تؤثر في السلوك وتوجهه وتؤمن استمراريته وقوة توجهه نحو الأهداف والغايات.
- عقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية: يتميز القادة الاستراتيجيون بالوعي بأهمية الشراكات والتحالفات، وبالقدرة على نسجها بنجاح.

# المدارس الوصفية – المدرسة القيادية (المقاولاتية)

## أهمية القيادة الاستراتيجية

- القيادة الاستراتيجية ← توجه اهتمام المنظمة نحو مراقبة تطور المحيط والبحث عن فرص التطور ومتابعة المنافسين والبحث الدائم عن المعلومة التي لها معنى بالنسبة لمشروع المنظمة؛
- القيادة الاستراتيجية ← هي وسيلة المنظمة لفهم الرهانات الكبرى وتحليل المناورات الاستراتيجية للفاعلين؛
- القيادة الاستراتيجية ← تتيح للمنظمة رصد الفجوات، وهي غالبا ما تكون مؤشرا على تطور مستقبلي سيعرفه السوق أو القطاع.

# المدارس الوصفية – المدرسة القيادية (المقاولاتية)

## نقد مدرسة القيادة

### وجود قيادة استراتيجية مهم لكن وحده لا يكفي

- القائد قد يخطئ الطريق أكثر من المجموعة (أن تخطئ الجماعة خير من أن يصيب الفرد)
- قد يرحل القائد لأي سبب من الأسباب؛ (بناء دولة لا تزول بزوال الرجال)
- عدم الفصل بين استراتيجية المنظمة وشخصية قائدها؛
- دفن الاستراتيجية في العالم الخاص لذهن القائد وأسرار حذسه؛
- الأفراد يفقدون الروح الإبداعية، لانهم أتباع للقائد؛
- لا تصلح إلا للمنظمات المبتدئة والعاملة في قطاعات خاصة جدا.

# المدارس الوصفية – المدرسة الإدراكية

الاستراتيجية هي عملية ذهنية توجد في السمات المعرفية والنفسية لنمط الشخصية وفي البنيات المعرفية للشخص، وفي عملية معالجة المعلومات

الاستراتيجيات ليست دائماً  
جيدة من حيث عقلانيتها

- الأمثلة الخاطئة الذي يقع فيها الدماغ عند استنساخ حلول أو مواقف ثبت نجاحها سابقاً لكن لم تعد مناسبة.
- وهم السيطرة: من خلال التقليل من شأن بعض القرارات والخيارات بدعوى التحكم في الوضعية.
- التعنت: لاستمرار في قرارات خاطئة فقط بسبب الانجرار إليها والالتزام بها.
- التحليل في اتجاه واحد وغياب البدائل والخيارات المتعددة عند صناعة القرار، مثلاً الشركة الفاشلة ليس لها إلا التصفية أو بيعها.

# المدارس الوصفية – المدرسة الإدراكية

## نقد المدرسة:

- لا يؤمن منتزِع وزملاءه النقاد بهذه المدرسة كثيرا ولكنهم يعترفون بها كمدخل لصياغة الاستراتيجية لا غير.
- بشكل عام أن المدرسة المعرفية تكشف بشكل جيد عن العمليات الذهنية والمعرفية التي تقف خلف العملية الاستراتيجية، لكن الاستثمار العملي لهذه الحقائق في تحسين جودة العملية الاستراتيجية يحتاج إلى مجهود كبير لتحويل مفاهيم وتصورات ومبادئ نظرية إلى طرق وأدوات عملية.

## فرضيات المدرسة:

- صناعة الاستراتيجية هي عملية إدراك تحدث في عقل الاستراتيجي
- الاستراتيجيات تظهر كتصورات في شكل مفاهيم وخرائط وأطر،  
مرآة للمحيط الخارجي
- الاستراتيجية كمفهوم من الصعب الوصول لها بداية ولا نبلغ غايتها  
عندما نحصل عليها، ومن الصعب تغييرها عندما تفقد قيمتها

# المدارس الوصفية – مدرسة التعلم

"الاستراتيجية هي خطوات  
صغيرة تتراكم بالتعلم  
وتنضج بالتجربة"

أكد بيترسينج (1990) على الأهمية الحيوية  
للتعلم؛ فبنظره تحقق المنظمات القادرة على  
التعلم من تجاربها الخاصة أداء أفضل من  
المنظمات التي تكتفي بالتكيف مع محيطها

## فرضيات مدرسة التعلم:

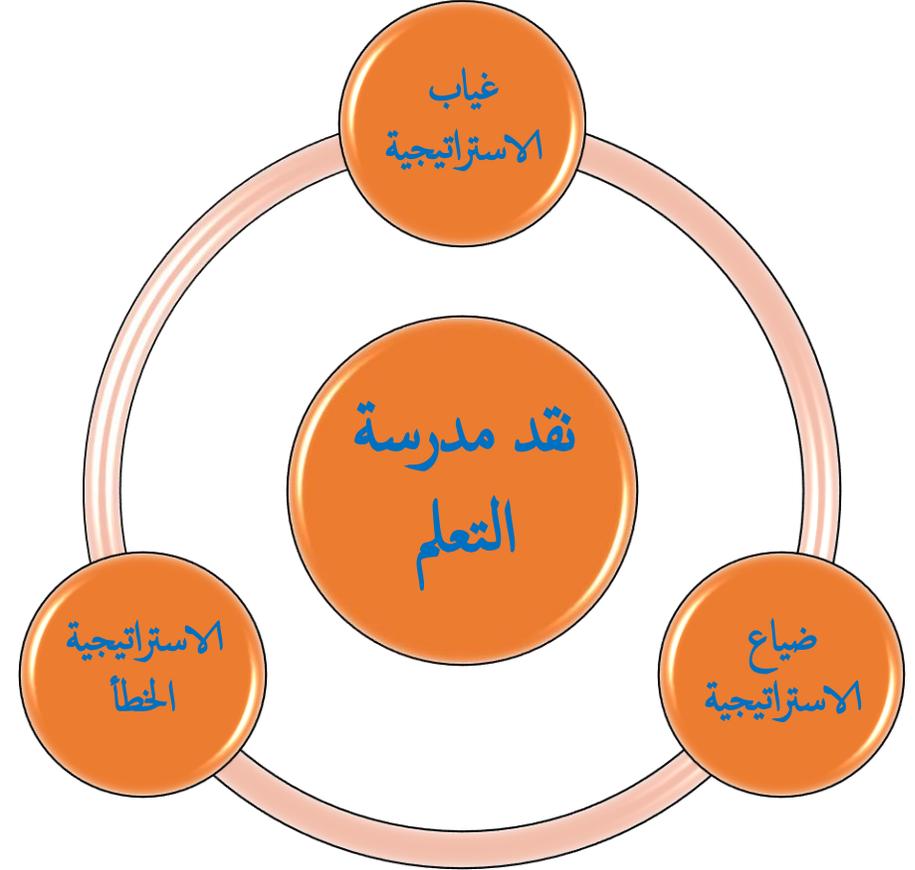
- المحيط المعقد للمنظمات اليوم يمنع وجود استراتيجية مسبقة، وبالتالي من المهم تبني نظرية التعلم، وعمل الاستراتيجية يتم من خلال الاحتكاك بالواقع تدريجياً، ولا يمكن فصل عملية صناعة الاستراتيجية عن التطبيق؛
- رغم أن القائد هو من يجب أن يتعلم، لكن الأكثر واقعية هو أن المنظمة كلها تمر عبر منحى التعلم؛
- يتم التعلم من خلال مجموعة من العمليات تنشأ من الاحتكاك بالواقع، ثم دراسة الخبرات التي وفرتها التجربة والاستفادة منها؛
- وظيفة القيادة تكمن في إدارة عملية التعلم الاستراتيجي بحيث تظهر الاستراتيجيات الجديدة؛
- **الاستراتيجيات تظهر أولاً كأنماط من الماضي، ومن ثم كخطط للمستقبل، وفي النهاية كصورة تقود السلوك العام للمنظمة**

# المدارس الوصفية – مدرسة التعلم

غياب الاستراتيجية: في حالات مثل الأزمات لا يمكن الاعتماد إطلاقاً على نظرية التعلم بل يجب الاعتماد على شخص قوي ذي رؤية للنجاح.

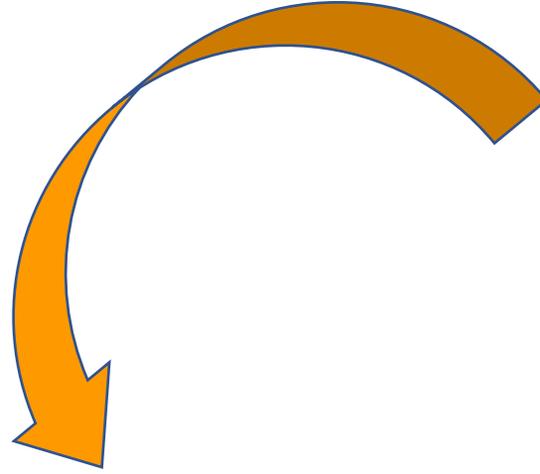
ضياع الاستراتيجية: المنظمة الناجحة وفق استراتيجية معينة يمكن أن تفقدتها عبر عمليات التعلم والخطأ

الاستراتيجية الخطأ: قد تجد المنظمة نفسها بمرور الوقت أنها في المكان والزمان الخطأ وإن استراتيجيتها غير مرغوبة تماماً



# المدارس الوصفية – مدرسة السلطة

الاستراتيجية تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، والاستراتيجية المهيمنة في المنظمة ستكون في النهاية هي استراتيجية الفريق القوي



❖ السعي إلى امتلاك سلطة.

❖ الحفاظ على السلطة.

❖ التأثير على من يمتلك السلطة.

❖ استراتيجية السيطرة على الآخرين.

❖ استراتيجية التعاون مع الآخرين.

❖ استراتيجية التحالف وبناء شبكات لمواجهة الآخرين

# المدارس الوصفية – مدرسة السلطة

## نقد مدرسة السلطة

خلاصة القول أن مدرسة السلطة ساهمت بمفردات جديدة وغير مألوفة مثل: التحالف، التعاون، الصراع، المواجهة، التفاوض، والاستراتيجيات الجماعية، وسيكون من السذاجة الاعتقاد في عدم وجود أي ارتباط بين الاستراتيجية ولعبة السلطة، لكن من عيوب هذه المدرسة عدم قدرتها على تصور وجود استراتيجية في غياب سلطة، ولعل "استراتيجية المحيط الأزرق" لتشان كيم ورينيه موبورني دليل على إمكانية بناء استراتيجيات خارج إطار لعبة السلطة

## فرضيات المدرسة:

- تشكيل الاستراتيجية بواسطة القوة والسياسة، سواء كان في داخل المنظمة أو في محيطها الخارجي؛
- تأخذ الاستراتيجية شكل موقع أو تحركات مأكرة أكثر منها تصورات.
- تتجه السياسة الداخلية الى التوفيق بين المصالح الضيقة والتحالفات المتغيرة من غير تفوق مستمر لاحد الأطراف
- بينما تتجه السياسة الداخلية الى التقدم في محيط المنظمة عبر التحكم في المنظمات الأخرى أو التعاون معها بمختلف أشكال استراتيجيات النمو الخارجي

# المدارس الوصفية – المدرسة الثقافية

يعتبر البعض أن الثقافة هي المورد الرئيسي للمنظمة، فلا يجب النظر للمنتج المادي للمنظمة على أنه الأساس، ولكن العلم المخترن في داخلها وعمليات الإبداع المعرفي التي توفرها، هي ثروتها الحقيقية.

**الثقافة التنظيمية:** هي المعارف والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين أفراد المنظمة والتي توجه سلوكهم داخل المنظمة.

تتألف الثقافة التنظيمية من المعتقدات والمسلّمات، وطريقة التحدث بين الموظفين، والقصص التي يحكون عن بعضهم البعض، وتاريخ

المنظمة، والإيديولوجيا أي الأفكار التي وراءها مصالح والتي تؤمن القناعات القوية والانخراط الحماسي فيها **كإيديولوجية** ماك دونالد

حول قيم الكفاءة والخدمة والنظافة، و**جودة** السيارات اليابانية.

## المدارس الوصفية – المدرسة الثقافية

- إن الاستراتيجية، من منظور المدرسة الثقافية، لا تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، كما تعتقد مدرسة السلطة، وإنما من خلال التوافقات على مصالح مشتركة التي تتم في صيغة رؤية موحدة وأهداف جماعية.
- إن عالم الأعمال هو عالم التوافقات لا الصراع، والنجاح فيه يحتاج إلى تكامل بين مختلف الأفراد والعمل بروح الفريق الواحد، والأهداف والقرارات تنبثق من خلال آلية تشاركية تستحضر المصلحة العامة المشتركة.

### نقد المدرسة الثقافية

الاستراتيجية عملية معقدة ولا يمكن اختزالها في ثقافة المنظمة، إذ تصبح الإدارة الاستراتيجية وفق هذا المنظور مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الجماعية.

# المدارس الوصفية – مدرسة البيئة

تعتبر الاستراتيجية عملية تفاعلية مع البيئة، والبيئة في نظر المدارس الأخرى هي مجرد عامل من بين عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تطوير الاستراتيجية، لكن بالنسبة لمدرسة البيئة هي العامل الأساسي.

## فرضيات المدرسة:

- البيئة هي الفاعل المحوري في اتخاذ القرار؛
- يجب على المنظمة ان تنجح في التكيف مع البيئة وإلا هلكت؛
- دور القيادة مساعدة المؤسسة على قراءة البيئة؛
- المنظمة عبارة عن كيان له القدرة على التكيف مع البيئة، إذا شحت موارد البيئة أو تعرضت لبيئة معادية فإنها تموت (المنظمة)

## أنواع البيئة حسب منتزيرغ

المزاج	المجال	الوضوح	الاستقرار
معادية	منفردة	بسيطة	ثابتة
صديقة	متنوعة	معقدة	مضطربة

# المدارس الوصفية – مدرسة البيئة

## نقد مدرسة البيئة

العوامل المؤثرة على الاستراتيجية متعددة، ولا يمكن اختزالها في عامل البيئة الخارجية وحده

- مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المنظمة مجرد متلق سلبي لضغوط البيئة الخارجية.
- تجاهل قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية.
- المنظمات ليست سلبية في علاقتها بتأثيرات ضغوطات المحيط، في تطور استجابات استراتيجية متنوعة كالقبول والتوافق والتجنب والتحدي والشراكة والتحالف والتلاعب.

# المدرسة التشكيلية

- المدارس المعيارية الوصفية التي تحاول جاهدة تركيب مكتسبات المدارس المعيارية والمدارس الوصفية.
- تقوم هذه المدرسة على جانبين؛ الأول هو التشكيل الذي يصف حالة المنظمة وسياقها، أما الجانب الثاني فيصف عملية صنع الاستراتيجية

حسب هذه المدرسة يمكن أن نرى المنظمة عبارة عن "إعدادات"، مكونة من "أبعاد"، لكل بعد "حالات"، وتستخدم هذه النمذجة لإدماج مفاهيم ومعايير المدارس الأخرى بحسب دورة حياة المنظمة؛ فمفاهيم ومبادئ المدرسة القيادية مثلا تصلح للمنظمات الجديدة المبتدئة، ومفاهيم ومبادئ مدرسة التخطيط تنفع في مرحلة متقدمة من النضج تتوفر فيها شروط الاستقرار النسبي

# المدرسة التشكيلية

## التشكيلات حسب منتزبرغ

التشكيل	الوصف
المنظمة القيادية	خاضعة لسيطرة صاحب المشروع الخاص في ظل بيئة متغيرة، يجد القائد ان له ميزة تنافسية مقابل المنظمات ذات البيروقراطية العالية، مثل المؤسسات الصغيرة او عند بدايتها
المنظمة الآلية	نجد القائد والحاشية من المخططين والمحللين، وفي الجانب الآخر نجد مجموعة داعمة من وظائف العاملين، مثل مصانع السيارات
المنظمة المهنية	تعتمد بشكل كبير على العمال المهنيون وهي لا تحتاج الى إدارة تنفيذية
المنظمة المنوعة	مجموعة من الوحدات المستقلة نسبيا ترتبط جميعا بهيكل اداري موجود بالمقر الرئيسي
المنظمة الظرفية	(زمان، مكان، هدف) محدد
المنظمة الرسالية	تربطها ثقافة قوية، وتتخلص فيها الرتب التنظيمية ويتحرك الافراد فيها بحرية وتقل فيها المركزية بشكل كبير، مثل المنظمات الدينية
المنظمة المسييسة	تتعدد فيها القوى والصراعات وتتجاذب في اتجاهات مختلفة

# المدرسة التشكيلية

التشكيلات حسب "miles & snow 1978"

التشكيل	الوصف
المحافظون (المدافعون)	تحقيق الاستقرار والدفاع عن مجموعة ضيقة من المنتجات داخل قطاع سوقي ضيق
المستكشفون	يبحثون عن فرص جديدة متصلة بالمنتجات والأسواق
المحللون	يسعون لتقليل المخاطرة الى ادنى حد ممكن واغتنام الفرص السانحة في ذات الوقت
المتفاعلون	يلجؤون الى التكيف مع البيئة المحيطة

# المدرسة التشكيلية

## دورة حياة المنظمات حسب الفريد تشاندلر

