

قراءات في مفهوم الإستراتيجية

محمد محمد عثمان القليوبي

Mohamed_elkaloubi@cic-cairo.com

مدرس - قسم إدارة الأعمال

المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة - التجمع الخامس

الملخص:

يكثر الجدل في مفهوم الإستراتيجية سواء على المستوى العام أو على مستوى الباحثين نتيجة لتعدد المفاهيم حول الإستراتيجية في الأدبيات ، مما أدى الى التوظيف غير المناسب لكلمة إستراتيجية في مختلف الكتابات والأحاديث العامة ، بل وحتى بين الباحثين وفي قاعات الدرس ، وقد يكون السبب في ذلك - بحسب ملاحظة الباحث - يعود الى إلتزام المتعامل مع المفهوم بمرجعية الأدبيات التي قام بدراستها ، والتي تكون الكتابات فيها محددة بتخصص أو تطبيق بعينه .

ويحاول الباحث في هذه الورقة المفاهيمية تطوير منظور لمنهجية استطرادية للباحثين في مجال الإستراتيجية ودور كل من المفاهيم الإستراتيجية العامة في بناء العلاقة بين المفهوم والبحث .

ويرى الباحث في هذا المنظور أنه لا ينبغي التعامل مع الإستراتيجية كحقل موحد المفهوم والدراسة بل الأحرى أن يتم التعامل مع الإستراتيجية على أنها مفاهيم مستقلة متعددة طبقا للحالة محل التطبيق ، ونظرا لهذه الإستقلالية فإن مفهوم الإستراتيجية يتباين في الكتابات للتطبيقات المختلفة كلما أمكن ذلك ، مع الإلتزام بمكونات الإستراتيجية العامة (الرسالة ، الرؤية ، الأهداف ، مؤشرات قياس الأداء ، المنظومة القيمية) .

وبناء على ذلك فإنه يمكن بناء مفهوم خاص موحد للإستراتيجية لكل مجال من مجالات التطبيق ، مع التزام المفهوم بالإطار العام لمكونات الإستراتيجية والتي من الممكن توظيفها كلياً أو جزئياً في المفهوم .

" على أية حال فإن تعدد البناء لمفهوم الإستراتيجية لنفس المسمى إستراتيجية يؤدي الى سوء الفهم المثمر (تيوبنر ٢٠٠٠) " .

واستناداً لمنظور المنهجية محل البحث ، فقد يتم إعادة النظر في مجال البحث في الإستراتيجيات على أنه مفهوم بيئي للإستراتيجية مرتبط ببيئة التطبيق ، مثال الإستراتيجيات العامة كإستراتيجيات الإدارة العامة ، وإستراتيجيات إدارة الأعمال ، وإستراتيجيات السياسة الدولية ، وإستراتيجيات السياسات العامة ، والإستراتيجيات الوظيفية لكل إستراتيجية عامة .

المقدمة:

هذه الورقة المفاهيمية Concept Paper هي واحدة من سلسلة من الأوراق البحثية التي أقوم بإعدادها أثناء قيامي بتدريس منهج الإدارة الإستراتيجية ، تبحث هذه الورقة التعريفات والمعاني المختلفة لمصطلح "الإستراتيجية" والمصطلحات ذات الصلة (مثل السياسة والتكتيكات والأهداف والوسائل) ، وهدفها هو توضيح هذه المصطلحات وجعلها أكثر فائدة للطلاب والباحثين .

وقد اعتمد مفهوم الإستراتيجية من الجيش وتم تكييفها لاستخدامها في الأعمال التجارية ، وفي استعراض لما أشير إليه حول إستراتيجية الأعمال التجارية ، كما هو الحال في الجيش ، فإن مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة يعالج التصرفات طويلة الأجل أو المرتبطة بعمر التنظيم ، ويحاول الباحث في هذه الورقة إيضاح المفهوم من كافة جوانبه وكذلك إيضاح المفاهيم المرتبطة به وصولاً الى صياغة أكثر شمولاً للمفهوم .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة البحث في عدم إدراك العامة لمفهوم الإستراتيجية ، الى جانب عدم إتفاق الباحثين والأكاديميين على مفهوم موحد للإستراتيجية داخل نفس السياق البحثي ، إلى جانب أن معظم الأدبيات باللغة العربية تركز على مفهوم واحد يتم ترجمته من من لغته الأصلية الى اللغة العربية ويستمر السياق على ذلك المفهوم مع عدم التوسع في عرض المفاهيم الأخرى ، مما يوجه العامة وطلاب المراحل الجامعية في كثير من الأحيان الى مفهوم مغلوط داخل السياق .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها محاولة لعرض ومناقشة المفاهيم المتعددة للإستراتيجية ومحاولة استنباط السياق المناسب لكل مفهوم لتحقيق ثلاثة أهداف اساسية .

الهدف الأول : تنقيف العامة نحو فهم ماهية الإستراتيجية وسياقاتها المختلفة .

الهدف الثاني : مساهمة أكاديمية في ترجمة وشرح المفاهيم المختلفة لماهية الإستراتيجية ووضعها داخل سياقاتها .

الهدف الثالث : محاولة وضع مفهوم أكثر شمولاً لمفهوم الإستراتيجية .

التساؤلات البحثية :

يحاول الباحث في هذه الورقة البحثية الإقتراب من وإزالة الغموض حول بعض التساؤلات التالية :

هل يوجد تعريف موحد لمفهوم الإستراتيجية؟

هل يختلف المفهوم باختلاف السياق؟

ما هي الصياغات المختلفة لمفهوم الإستراتيجية؟

هل يمكن دمج التعريفات في تعريف موحد وصياغة موحدة للمفهوم؟

المنهجية البحثية :

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الإستقرائي ، حيث يقوم الباحث بجمع أكبر قدر ممكن من الأدبيات التي تم تقديمها في الموضوع محل البحث حول مفهوم الإستراتيجية بهدف الوصول الى مفهوم عام لماهية الإستراتيجية بحيث يزيل اللبس في إدراك ماهيتها داخل السياق ويكون مرشدا لبناء الإستراتيجية .

مراجعة الأدبيات :

انتقدت موسوعة بريتانىكا حصيلة التعريفات لمفهوم الإستراتيجية فأوردت " قد يبدو من غير الضروري في الوقت الراهن التأكيد على التمييز بين الإستراتيجية والتكتيكات. وعلاوة على ذلك نادرا ما تكون التعريفات مرضية تماما ، لأنها نادرا ما تكون واضحة تماما وفي الوقت نفسه شاملة تماما. ومع ذلك ، ولما كان من الضروري أن يكون لدى الأطراف في أي مناقشة نقطة انطلاق مشتركة ، سيكون من المناسب أيضا أن تبدأ ببيان ما ينبغي أن يدرج بالضبط " .

“It may perhaps seem superfluous at the present time to emphasize the distinction between strategy and tactics. Moreover definitions are rarely quite satisfactory, for they can seldom be perfectly clear and at the same time perfectly comprehensive. Yet, since it is necessary that the parties to any discussion should have some common starting point, it will be as well to begin by stating exactly what is meant to be included.”¹

كما أصلت موسوعة بريتانىكا لمفهوم استراتيجية حيث أوردت " كلمة استراتيجية أدخلت أصلا في الجيش الأوروبي في القرن الثامن عشر ، والكلمة مستمدة من اليونانية ، تعني حرفيا فن القيادة في الحرب ، ومع ذلك ، وحتى في هذا

د/ محمد محمد عثمان القليوبي

السياق ، تم إثراء معناها ، حيث عرفها مولتك بأنها "التكيف العملي للوسائل الموضوعة تحت تصرف الجنرال من أجل تحقيق الهدف"

"The word 'strategy' was originally introduced into European military literature about the opening of the 18th century. The word, derived from the Greek, literally means "the art of the leader or general." However, even in this context, its meaning was enriched. Moltke defined it as "the practical adaptation of the means placed at a general's disposal to the attainment of the object in view"²

"ينظر للاستراتيجية هي فن جلب العدو للقتال على شروط غير مواتية له "

"Strategy was also thought to be the art of bringing the enemy to battle on terms disadvantageous to him"³

كما أوضح قاموس انكارتا بأن ترجمة كلمة استراتيجية هي " علم أو فن التخطيط والقيام بحرب أو حملة عسكرية "

يعرف السير لورانس فريدمان الاستراتيجية على نطاق واسع بأنها " فن خلق السلطة " ، ومع ذلك ، يؤكد أن الاستراتيجية هي أكثر بكثير من مجرد خطة ، مؤكدا أن الإستراتيجية الجيدة تأخذ في الاعتبار الآثار المحتملة للعوامل غير المتوقعة ودور الآخرين الذي قد يعطل استراتيجية بسبب المصالح المتعارضة ، ويلاحظ فريدمان أيضا أن كلمة "استراتيجية" أصبحت في الوقت الحاضر مخففة ، وغالبا ما تستخدم بشكل غير لائق .

"Freedman defines strategy broadly as 'the art of creating power', However, he asserts that strategy is much more than a plan, emphasizing that a good strategy considers the potential

effects of unexpected factors and the role of others who might disrupt one's strategy because of opposing interests. Freedman also observes that the word 'strategy' nowadays has become diluted, and is often inappropriately used"⁴

عرفت **HARVARD BUSINESS REVIEW** الاستراتيجية بأنهاهي وسيلة لتحقيق غاية / مخرجات مرجوة للأعمال . وعند التفكير في الاستراتيجية ، ووضع مسار خطوة بخطوة للوصول إلى ذلك الهدف . ولفترة طويلة ، كان التخطيط هو النهج السائد في استراتيجية الأعمال في كل من مجلس إدارة المنظمات أو في قاعات الدرس . ولكن استراتيجية الأعمال الفعالة لم تتكون أبدا من مجرد هذا النهج الواحد .

“Strategy is a means to an end: favorable business outcomes. When we think about strategy, we tend to think about planning: study your situation, define a goal, and draw up a step-by-step path to get there. For a long time, planning was the dominant approach in business strategy—in both the boardroom and the classroom. But effective business strategy has never really consisted of just this one approach.”⁵

وقد أكدت **HARVARD BUSINESS REVIEW** على أن المكون الرئيسي للإستراتيجية هو رؤية المنظمة مع وجود قيادة لها رؤية^٦.

ويعرف نيل ريتسون " الإستراتيجية هي نوع من الخطط التنفيذية ، يتبناها في العادة المستويات الإدارية العليا ، وبدرجة عالية من التجرد " . وهذا ليس التعريف الأمثل لمفهوم الإستراتيجية كما سنرى لاحقا

“Strategy is some sort of future plan of action, usually understood as being undertaken by senior management at a high level of abstraction.”⁷

وعرف قاموس أوكسفورد الإستراتيجية بأنها فن الحرب ، بصفة خاصة تخطيط تحرك القوات والسفن الى المواقع المفضلة ، أو الخطة التنفيذية ، أو سياسات الأعمال ، أو السياسة .

“The art of war”, especially the planning of movement of troops and ship etc., in favorable position; plan of action or policy in business or politics etc.”

وعرفها هوفر وشينديل بأنها " القوة الوسيطة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها "

"the mediating force or 'match' between the organisation and the environment.”⁸

عرف تشاندلر الإستراتيجية بأنها " تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف "

Chandler defined strategy as “the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources for carrying out these goals.”⁹

وعرف كينيث اندروز الإستراتيجية بأنها " نمط من القرارات داخل المنظمة التي تحدد وتكشف أهدافها أو أغراضها ، وتنتج السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف ، ويحدد مجموعة من الأنشطة التي تسعى المنظمة لتنفيذها ، ونوع من

د/ محمد محمد عثمان القليوبي

التنظيم الاقتصادي والبشري الذي تؤديه أو تعتمزم أن تقوم به ، وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تعتمزم تقديمها لملاكها وموظفيها وعملائها ومجتمعاتها "

Kenneth Andrews defines strategy as “the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of businesses the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities.”¹⁰

عرف بينامين تريجو وجون زيمرمان الإستراتيجية بأنها " الإطار الذي يوجه الخيارات التي تحدد طبيعة واتجاه المنظمة "

Benjamin B. Tregoe and John W. Zimmerman They defined strategy as “the framework which guides those choices that determine the nature and direction of an organization.”¹¹

وأورد مينتزبيرج في مفهوم الإستراتيجية " الاستراتيجية هي خطة ونمط وموقف ومنظور " ، وفي حاشية ، أشار إلى أنه يمكن أن يكون أيضا " حيلة ، ومناورة تهدف إلى خداع المنافسين "

Henry Mintzberg indicated that “strategy is a *plan*, a *pattern*, a *position*, a *perspective*”, it can also be a “*ploy*, a *maneuver* intended to outwit a competitor”¹²

وأورد فريد نيكولاس بأن "هناك دائما نسختين من الاستراتيجية: (١) استراتيجية متوقعة أو مقصودة و (٢) استراتيجية مدركة".

There are always two versions of a given strategy: (1) strategy as contemplated or intended and (2) strategy as realized.¹³

صنف توماس ويلين وديفيد هنجر الإستراتيجية الى ثلاث أنواع رئيسية كالتالي :

- **استراتيجية المؤسسة:** تصف التوجه العام للمؤسسة من حيث موقفها العام نحو النمو وإدارة مختلف أعمالها وخطوط الإنتاج. وعادة ما تدرج استراتيجيات المؤسسات ضمن الفئات الرئيسية الثلاث للاستقرار والنمو والتقليص .
- **إستراتيجية وحدات الأعمال:** عادة ما تحدث على مستوى وحدة الأعمال أو مستوى المنتج، وتؤكد على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات الشركة في قطاع محدد أو قطاع سوقي تخدمه وحدة الأعمال هذه. ويمكن أن تدرج استراتيجيات الأعمال ضمن الفئتين العامتين، الاستراتيجيات التنافسية والتعاونية.
- **والاستراتيجية الوظيفية:** هي النهج الذي يتبعه مجال وظيفي لتحقيق أهداف واستراتيجيات وحدات الشركات والأعمال التجارية عن طريق زيادة إنتاجية الموارد إلى الحد الأقصى. وهي تعنى بتطوير ورعاية كفاءة متميزة لتوفير وحدة أو وحدة أعمال ذات ميزة تنافسية."

1. Corporate strategy describes a company's overall direction in terms of its general attitude toward growth and the management of its various businesses and product lines. Corporate strategies typically fit within the three main categories of stability, growth, and retrenchment..

2. Business strategy usually occurs at the business unit or product level, and it emphasizes improvement of the competitive

position of a corporation's products or services in the specific industry or market segment served by that business unit. Business strategies may fit within the two overall categories, *competitive* and *cooperative* strategies.

3. Functional strategy is the approach taken by a functional area to achieve corporate and business unit objectives and strategies by maximizing resource productivity. It is concerned with developing and nurturing a distinctive competence to provide a company or business unit with a competitive advantage.”¹⁴

وفي الإطار المفاهيمي للإستراتيجية عرفها بيتر دراكر (عام ١٩٩٤) بأنها " النظرية التي تقوم عليها الأعمال "

Peter Drucker (1994) explained that successful firms develop “the theory of the business.”¹⁵

وعرفها كوتلر بأنها " لعبة مخططة للوصول الى أهداف المنظمة "

A game plan for achieving long-term objectives¹⁶

وحول مفهوم الاستراتيجية وفقا لجورج شتاينر في كتابه التخطيط الاستراتيجي، والذي يوشك أن يكون الكتاب المقدس حول موضوع الإستراتيجية ، وحول معنى الاستراتيجية في عالم الأعمال ، وبعض التعريفات المستخدمة التي أشار إليها شتاينر تشمل ما يلي :

- الاستراتيجية هي ما تقوم به الإدارة العليا لها الأهمية العظمى للمنظمة.
- تشير الإستراتيجية إلى القرارات التي توجه المنظمة ، وتتعلق بالغرض الأساسي ومهمة المنظمة .

- وتتكون الاستراتيجية من الإجراءات الهامة اللازمة لتحقيق هذه الاتجاهات.
- يجب الإستراتيجية على السؤال التالي: ماذا يجب أن تفعل المنظمة؟
- تجيب الإستراتيجية على السؤال: ما هي الأهداف التي نسعى إليها وما هي الطريقة التي يمكننا من تحقيقها؟

- Strategy is that which top management does that is of great importance to the organization.
- Strategy refers to basic directional decisions, that is, to purposes and missions.
- Strategy consists of the important actions necessary to realize these directions.
- Strategy answers the question: What should the organization be doing?
- Strategy answers the question: What are the ends we seek and how should we achieve them?¹⁷

ويشير هنري مينتزربرج في كتابه "صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي" لعام ١٩٩٤ [٣] إلى أن الناس يستخدمون "الإستراتيجية" بعدة طرق مختلفة، والأكثر شيوعا هي تلك الأربعة:

١. الاستراتيجية هي خطة، "كيف؟"، وسيلة للوصول من هنا إلى هناك.
- ٢ - الاستراتيجية هي نمط في الإجراءات على مر الزمن، على سبيل المثال، الشركة التي تقوم بانتظام بتسويق منتجات باهظة الثمن تستخدم استراتيجية "تستهدف الفئات العليا".

٣ - الإستراتيجية هي مكانة ، أي أنها تعكس قرارات تقديم منتجات أو خدمات معينة في أسواق معينة.

٤ - الإستراتيجية هي منظور ، أي رؤية وتوجه المنظمة .

وفي إطار جدلي ، قال مينتزبرغ أن الإستراتيجية تظهر مع مرور الوقت مع التقاء النوايا مع الواقع المتغير ، وهكذا يمكن للمدير أن يبدأ بمنظور ويخلص إلى أنه يدعو إلى موقف معين ، وهو ما ينبغي تحقيقه عن طريق وضع خطة مصممة بعناية ، مع انعكاس النتيجة النهائية والإستراتيجية في نمط واضح في القرارات والإجراءات على مر الزمن ، هذا النمط في القرارات والإجراءات يحدد ما أسماه مينتزبرغ "الإدراك" أو الإستراتيجية الناشئة .

- Strategy is a plan, a "how," a means of getting from here to there.
- Strategy is a niche, that is, it reflects the decisions to offer certain products or services in specific markets.
- Strategy is a pattern in actions over time; for example, a company that regularly markets very expensive products is using a "high end" strategy.
- Strategy is position; that is, it reflects decisions to offer particular products or services in particular markets.

Strategy is perspective, that is, vision and direction.¹⁸

وعرفها اورفيل واكر

"الإستراتيجية هي نمط أساسي للأهداف الحالية والمخطط لها ، ونشر الموارد ، والتفاعلات بين المنظمة والأسواق والمنافسين والعوامل البيئية الأخرى"

“A **strategy** is a fundamental pattern of present and planned objectives, resource deployments, and interactions of an organization with markets, competitors, and other environmental factors”¹⁹

و عرف ستيفن روبنز وماري كولتر استراتيجية المؤسسة بأنها :

"استراتيجية المؤسسة هي التي تحدد ما هي أنشطة الأعمال التي تزاولها أو تطمح في مزاولتها المؤسسة ، وماذا تريد تنفيذه مع تلك الأنشطة ، كما انها تنبني على مهمة وأهداف المنظمة والأدوار التي سوف تلعب كل وحدة الأعمال داخل المنظمة ."

"A corporate strategy is one that determines what businesses a company is in or wants to be in, and what it wants to do with those businesses. It's based on the mission and goals of the organization and the roles that each business unit of the organization will play".²⁰

صياغة الإستراتيجية :

صاغ معظم كتاب الإدارة في مجال الإستراتيجية بأنها تعريف المهمة المؤسسية ، وصياغة رؤية الإدارة العليا ، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق ، ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة العامة.

عرف أكوف المهمة بأنها :

"مهمة الشركة هي السبب الرئيسي لوجود المنظمة. هذا هو الغرض من المنظمة. بيان المهمة هو الوثيقة الرسمية التي توضح أسباب وجود المنظمة، ولكن في كثير من

د/ محمد محمد عثمان القليوبي

الأحيان أنها ليست أكثر من مجموعة من الطموحات الشركات التي لا تفعل سوى القليل لإعلام الموظفين والزبائن، وأصحاب المصلحة الآخرين حول ما هو حول المنظمة. بيان مهمة الشركات لديه خمس خصائص".

The corporate mission is the overriding reason for the organization's existence. It is the purpose of the organization. The mission statement is the formal document which outlines the reasons for the organization's existence, but frequently it is no more than a set of corporate platitudes which do little to inform staff, customers, and other stakeholders of what the organization is about. A corporate mission statement has five characteristics.

"الرؤية هي وجهة نظر الإدارة لما ينبغي أن تكون المنظمة"

Vision is the management's view of what the organization should b

"الأهداف هي حول المكان الذي تريد الشركة أن تكون. ويجب أن يكون الهدف قابلاً للقياس ومحدداً"

Objectives are about where the company wants to be. An objective needs to be measurable and specific²¹

وقد صاغها توماس ويلين وديفيد هنجر بأنها :

"صياغة الاستراتيجية هي وضع خطط بعيدة المدى للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية، في ضوء نقاط القوة والضعف في الشركات (سوات). وهو يتضمن

د/ محمد محمد عثمان القليوبي

تعريف المهمة المؤسسية، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، ووضع الاستراتيجيات، ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة العامة".

وحددوا مكوناتها بالثلاثة أبعاد التالية :

"المهمة هي الغرض أو السبب لوجود المنظمة".

Mission is the purpose or reason for the organization's existence

"الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط"

Objectives are the end results of planned activity

"استراتيجيات المؤسسة تشكل خطة رئيسية شاملة تنص على كيفية تحقيق الشركة مهمتها وأهدافها".

Strategies of a corporation forms a comprehensive master plan that states how the corporation will achieve its mission and objectives.²²

عرف ولف المهمة في مجال الخدمات العامة بأنها " الذي يحدد ما هي المنظمة وما الذي تم إنشاء المنظمة للقيام به ولكن تطبيقا لهذا المفهوم ، يمكن للمنظمة تقييم نجاحها في تنفيذ هذه المهمة على مر الزمن .

public service mission statement that defines what the organization is and what it has been set up to do but to state these

things in such a way that the organization can evaluate its success in carrying out this mission over time (Wolf, 1990).

لاحظ تايلر (١٩٩٥) رؤية الشركة وأهدافها ، يعبر عن مدى التزام المنظمة ومشاركتها في تنفيذ الإستراتيجية .

Taylor (1995), observed the company vision and goals, provide commitment and actively get involved in the process ²³

وفي مقال منشور لكارل هاينز ليتنر تكلم عن سياغة الإستراتيجية :

" وفي الأدبيات المتاحة حتى الآن، تم في المقام الأول تفعيل مختلف أساليب وضع الاستراتيجيات من خلال تحديد أهمية الأهداف الاستراتيجية والرؤى والرؤى المتعلقة بدور المشاركة، واستخدام الخطط الرسمية، والمخاطر التي يتعرض لها الأعضاء التنظيميون والمعلومات المستخدمة في صنع القرار (مثل هارت وبيانيوري، ١٩٩٤؛ سليفين وكوفين، ١٩٩٧). وقد اتبعنا نهجا دعا إليه في أدبيات الاستراتيجية الحالية (مثل نامان وسليفين، ١٩٩٣؛ ليون وآخرون، ٢٠٠٠؛ هالت وآخرون، ٢٠٠٤). هولت وآخرون. (٢٠٠٤)، على سبيل المثال، أن أخذ الاعتقادات والتوجهات والإجراءات في الاعتبار أمر ضروري من أجل استيعاب استراتيجيات تنظيم المشاريع للشركات الصغيرة على نحو أشمل. في بحوث علم النفس الاجتماعي، من الشائع أيضا استخدام مقاييس النوايا والسلوك لفحص علاقتها، وهي طريقة تستخدم، على سبيل المثال، لاختبار نظرية فيشبين و أجزن (١٩٧٥) للإجراءات المعقولة (مثل دمية و أورت، ١٩٩٣) "

In the literature available to date, the different strategy-making modes have primarily been operationalised by identifying the importance of strategic goals, visions and statements regarding

the role of participation, the use of formal plans, risk-taking by organisational members and the information used in decision making (e.g. Hart and Banbury, 1994; Slevin and Covin, 1997). We followed an approach that has been called for in the existing strategy literature (e.g. Naman and Slevin, 1993; Lyon et al., 2000; Hult et al., 2004). Hult et al. (2004), for instance, argue that taking beliefs, orientations and actions into consideration is essential in order to capture entrepreneurial strategies of small firms more comprehensively. In social-psychology research it is also common to use measures of intentions and behaviour to examine their relationship, an approach used, for instance, to test Fishbein and Ajzen's (1975) theory of reasonable action (e.g. Doll and Orth, 1993).²⁴

مناقشة المفاهيم :

من المراجعة السابقة للأدبيات في تأصيل وتعريف مفهوم الإستراتيجية يتبادر الى الأذهان التساؤلات التالية:

- ما هي إذن ، الإستراتيجية ؟
- هل هي خطة ؟
- هل تشير إلى كيفية الحصول على الغايات التي نسعى إليها ؟
- هل هي مواقف اتخذت ؟
- أم أن الاستراتيجية تشير إلى المنظور ، إلى وجهة نظر أو واحدة من المسائل ، والأغراض والاتجاهات والقرارات والإجراءات الناجمة عن هذا الرأي ؟
- وأخيرا ، هل تشير الاستراتيجية إلى نمط في قراراتنا وإجراءاتنا ؟

- على سبيل المثال ، فهل تقليد المنافسين بشكل متكرر يشير إلى استراتيجية "أنا أيضا" ؟
- فقط ما هي الاستراتيجية؟

الاستراتيجية هي كل هذا ، فهي منظور ، وموقف ، وخطة ، ونمط. فالاستراتيجية هي الجسر بين السياسة أو أهداف الإدارة العليا من جهة والتكتيكات أو الإجراءات الملموسة من جهة أخرى ، وتجمع الاستراتيجية والتكتيكات معا الفجوة بين الغايات والوسائل .

باختصار، الاستراتيجية هي مصطلح يشير إلى شبكة معقدة من الأفكار والرؤى والخبرات والأهداف والذكريات والتصورات والتوقعات التي توفر توجيهات عامة لاتخاذ إجراءات محددة في السعي لتحقيق غايات محددة .

والاستراتيجية هي في الوقت نفسه المسار الذي نرسمه ، والرحلة التي نتصورها، وهي المسار الذي نوجهه ، وهي الرحلة التي نجريها بالفعل .

ومن ثم ، فإن الاستراتيجية لا وجود لها بعيدا عن الأهداف المنشودة ، وهي إطار عام يوفر التوجيه للإجراءات الواجب اتخاذها ، وفي الوقت نفسه ، تتشكل من خلال الإجراءات المتخذة . وهذا يعني أن الشرط المسبق اللازم لصياغة الاستراتيجية هو فهم واضح للغايات التي يتعين الوصول إليها ، وبدون هذه الغايات ، فإن العمل تكتيكي بحت ويمكن أن يتحول بسرعة إلى الفشل .

وعندما تكون قيادة المنظمة غير واضحة أو متقلبة فيما يتعلق بالغايات والاستراتيجية والتكتيكات والوسائل فإنها تفقد الدقة ، ويكون هناك خسارة للروح المعنوية مصاحبة لذلك .

د/ محمد محمد عثمان القليوبي

ومن النتائج المحتملة لهذه الحالة ظهور ائتلاف جديد ضمن هيكل السلطة الحالي للمؤسسة ، وهو ما من شأنه أن يعزز صياغة الغايات التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، ومن الممكن أيضا الانهيار الهيكل الرسمي للمنظمة .

ولن يعوض أي قدر من التخطيط عن غياب فهم واضح وواسع النطاق للغايات المنشودة .

ويمكن التعبير عن الأهداف المنشودة عن طريق بعض الأدوات لقياس أداء المنظمة مثل بطاقة الأداء.

ثم يمكن تقييم الجهد الفردي في ضوء هذه الغايات نفسها ، فعلى سبيل المثال ، نفترض أن المنظمة لديها هذه الغايات في الاعتبار: تحسين خدمة العملاء ورضاهم ، وخفض التكاليف ، وزيادة الإنتاجية وزيادة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة.

إنها مسألة بسيطة ويمكن للمديرين طرح الأسئلة التالية على العاملين الذين يقدمون تقاريرهم بشكل دوري:

- ماذا فعلت لتحسين خدمة العملاء ؟
- ماذا فعلت لتحسين رضا العملاء ؟
- ماذا فعلت لتقليل التكاليف ؟
- ماذا فعلت لزيادة الإنتاجية ؟
- ماذا فعلت لزيادة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة ؟

أيضا من مراجعة الأدبيات السابقة نجد أن مفهوم الإستراتيجية متوافق على المستوى المؤسسي فتعريف إستراتيجية المؤسسة يتشابه (على الرغم من إختلاف

د/ محمد محمد عثمان القليوبي

صياغة التعريف) بإختلاف نوع المنظمة سواء كانت عسكرية أو إقتصادية أو مؤسسة في جهاز الخدمة المدنية أو حتى منظمة غير هادفة للربح أو سياسية ، إلا أن مفهوم الإستراتيجية يختلف على المستوى الوظيفي داخل المنظمات ، فحينما يكون الموجه الرئيسي للإستراتيجية على المستوى المؤسسي هي الغايات ، فإن الإستراتيجية الوظيفية تبنى من خلال الأهداف الواردة في رؤية المنظمة كل في مستواه .

فمثلا ، إذا كانت غاية إحدى منظمات جهاز الخدمة المدنية هي تنظيم بيئة تنافسية غير إحتكارية لممارسة النشاط الإقتصادي داخل المجتمع المدني ، فإن رسالة ورؤية وأهداف المنظمة تصاغ في حدود تحقيق هذه الغاية ، وإذا كان أحد الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمة هو توفير لوائح وقوانين منظمة للمعاملات التجارية ، فإن الإستراتيجية الوظيفية لقطاع التشريع داخل تلك المنظمة تصاغ من خلال هذا الهدف بأن يكون هذا الهدف هو غاية ذلك القطاع .

أيضا فإن صياغة الإستراتيجية تكون على أربعة محاور رئيسية :

قيم المنظمة : وهي منظومة القيم التي تؤمن بها المنظمة وتعمل من خلالها مثل قيم الشفافية والمساواة والعدالة والمحاسبة والأمانة والمصادقية .

مهمة المنظمة : وهي السبب الرئيسي لوجود المنظمة وتكون مستمدة من غايات المنظمة .

رؤية المنظمة : وهي رؤية الإدارة العليا لما يجب أن تكون على المنظمة في المستقبل.

أهداف المنظمة : وهي الأهداف طويلة الأجل التي تسعى المنظمة لتحقيقها وهي ترجمة لرؤية المنظمة ، وتأتي الأهداف على مستويين كالتالي :

الأهداف Goals : وهي صياغة عامة لترجمة رؤية المنظمة .

الأهداف Objectives : وهي أهداف مصاغة بطريقة تتضمن طرق القياس مثل التواريخ والقيم المقاسة كما يطلق عليها أحيانا محددات قياس الأداء Key Performance Indicators .

من جهة أخرى وحول تعريف الاستراتيجية ، أو العوامل العديدة التي تؤثر على اختيار استراتيجية الشركات أو المنافسة ، هناك بعض الأسئلة الأساسية التي يجب طرحها والإجابة عليها ، بما في ذلك ما يلي :

المتعلقة المهمة والرؤية

- من نحن ؟
- ماذا نفعل ؟
- لماذا نحن هنا ؟
- أي نوع من الشركة نحن ؟
- ما نوع الشركة التي نريد أن تصبح ؟
- أي نوع من الشركة يجب أن تصبح ؟

المتعلقة باستراتيجية الشركة

- ما هي الاستراتيجية الحالية، الضمنية أو الصريحة ؟
- ما هي الافتراضات التي يجب أن تبني عليها الاستراتيجية الحالية لتكون قابلة للإستمرارية ؟
- ما الذي يحدث في البيئات الأكبر، الاجتماعية والتعليمية ؟
- ما هي أهدافنا للنمو والحجم والربحية ؟
- في أي أسواق سوف نتنافس ؟
- في أي الشركات ؟

• في أي مناطق جغرافية؟

المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية

- ما هي الاستراتيجية الحالية ، الضمنية أو الصريحة؟
- ما هي الافتراضات التي يجب أن تعقد للاستراتيجية الحالية لتكون قابلة للإستمرارية؟
- ما الذي يحدث في هذه الصناعة ، مع منافسينا ، وبشكل عام؟
- ما هي أهدافنا للنمو والحجم والربحية؟
- ما هي المنتجات والخدمات التي نقدمها؟
- ما العملاء أو المستخدمين؟
- كيف سيتم اتخاذ قرارات البيع / الشراء؟
- كيف سنوزع منتجاتنا وخدماتنا؟
- ما هي التقنيات التي سنستخدمها؟
- ما هي القدرات والطاقات التي نحتاجها؟ ومن منها الأساسية؟
- ماذا سنصنع ، وما الذي سنشتريه ، وما الذي سنكتسبه من خلال التحالفات؟
- ما هي خياراتنا؟
- على أي أساس سوف نتنافس؟

الاستنتاجات

الاستراتيجية تنبني حول تحقيق الغايات .

وتحدد تلك الغايات بناء على الظروف الحالية والظروف المستقبلية .

تتعلق الاستراتيجية بكيفية تحقيق الأهداف .

الاستراتيجية والتكتيكات تربط الفجوة بين الغايات والوسائل .

الاستراتيجية هي المفهوم المشترك بين أصحاب الأعمال (الحكومة) والقائمين على إدارة المنظمة .

فيقوم أصحاب الأعمال (الحكومة) بصنع الإستراتيجية وتقوم القائمون على إدارة المنظمة بتوظيف وتطبيق تلك الإستراتيجية ولكن دائما في سياق الغايات المنشودة واستراتيجية تحقيقها .

وبالتالي فإن الاستراتيجية "المحققة" تبرز من نمط الإجراءات والقرارات ، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية هي ما هو مطلوب للحصول على الغايات .

ويقترح الباحث من خلال ما سبق صياغة لمفهوم الإستراتيجية كالتالي :
إستراتيجية المنظمة هي نمط من الأنشطة داخل سياق لتحقيق غايات التنظيم.

Organization Strategy is a contextual pattern of activities to achieve organizational aims.

الإستراتيجية الوظيفية هي نمط من الأهداف المخططة لتنفيذ رؤية المنظمة .

Functional Strategy is a pattern of planned objectives to implement organizational vision.

ويمكن صياغة الإستراتيجية على الأربعة محاور التالية :

مهمة المنظمة : السبب الرئيس لوجود المنظمة .

Mission: the overall reason and purpsor of organization existence.

رؤية المنظمة : رؤية وتوجه الإدارة العليا للمنظمة لما يجب أن تحققه المنظمة في الأجل الطويل .

Vision: top management view of what organization should achieve in the long term.

الأهداف الإستراتيجية : ما يجب أن تحققة المنظمة على الأجل الطويل .

Strategic Goals and Objectives: what to achieve is the long term.

منظومة القيم : القيم التي يؤمن بها مؤسسي المنظمة والإدارة العليا وهي الداعم والمحرك الأساس لكل أنشطة المنظمة .

Statement of Values: values believed by the organization's founders and the top management and are considered as the main motivator for all organization's activities.

- ¹ (*The Encyclopaedia Britannica*, 11th ed., Vol, 26, p. 347).
- ² (*The Encyclopaedia Britannica*, 11th ed. Vol. 25, p. 986)
- ³ (*The Encyclopaedia Britannica*, 11th ed. Vol. 26, p. 347)
- ⁴ **Strategy: a History** - Lawrence Freedman - Oxford, Oxford University Press, 2013, ISBN: 9780199325153
- ⁵ (YOUR STRATEGY NEEDS A STRATEGY - HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS - Copyright 2015 The Boston Consulting Group, Inc.)
- ⁶ (YOUR STRATEGY NEEDS A STRATEGY - HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS - Copyright 2015 The Boston Consulting Group, Inc.)
- ⁷ Neil Ritson –strategic Management – 2nd. Edition.
- ⁸ (Hofer and Schendel 1979)
- ⁹ (Alfred D. Chandler, Jr., author of *Strategy and Structure* (1962), the classic study of the relationship between an organization’s structure and its strategy)
- ¹⁰ (Kenneth Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd Edition (1980). Dow-Jones Irwin.)
- ¹¹ (**B Tregoe, JW Zimmerman, Top Management Strategy, Wiley1980.**)

- ¹² (Henry Mintzberg - The Rise and Fall of Strategic Planning - 1994)
- ¹³ (Fred Nickols, STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC THINKING, STRATEGIC MANAGEMENT, <http://www.nickols.us/strategyandstrategicplanning.html>, 2016)
- ¹⁴ (Thomas L. Wheelen, & J. David Hunger - Strategic Management and Business Policy: TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY – 2016 – Pearson)
- ¹⁵ (Business to Business Marketing Management: A global perspective - SECOND EDITION - Alan Zimmerman and Jim Blythe – Routledge 2013)
- ¹⁶ (Marketing Management, Millennium Edition - Philip Kotler – Pearson 2002)
- ¹⁷ (Strategic Planning, **George A. Steiner, Simon and Schuster, Jun 30, 2008**)
- ¹⁸ (Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Simon & Schuster 1994)
- ¹⁹ (Orville C. Walker, Marketing Strategy: A Decision Focused Approach, 6/e, McGraw 2008)
- ²⁰ Management - Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed - Pearson Education 2012

- ²¹ (Business to Business Marketing Management: A global perspective - SECOND EDITION - Alan Zimmerman and Jim Blythe – Routledge 2013)
- ²² (Thomas L. Wheelen, & J. David Hunger - Strategic Management and Business Policy: TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY – 2016 – Pearson)
- ²³ (Alice Mwajuma Abok, factors affecting effective implementation of strategic plans in non-governmental organizations in Kenya, A Thesis Submitted in partial fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management in the, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 2013)
- ²⁴ (Karl-Heinz Leitner , (2014),"Strategy formation in the innovation and market domain: emergent or deliberate?", Journal of Strategy and Management, Vol. 7 Iss 4 pp. 354 – 375, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-02-2014-0015>)