



WWW.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد الواحد والعشرون (كانون الثاني) 2020

ISSN: 2617-9563

"المدارس العشر للاستراتيجية، دراسة مقارنة"

عبد الرحمن أحمد بخش

مستشار إداري

info@aabakhsh.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للاستراتيجية ومدارس الفكر الاستراتيجية في الأدب الإداري المعاصر، والكشف عن آليات الاستفادة من مدارس الفكر الاستراتيجية المتنوعة في صياغات استراتيجيات شمولية ومتكاملة، وتقديم بعض التوصيات المقترحة لتعزيز الاستفادة من مدارس الفكر الاستراتيجي المختلفة في تكوين ووضع صياغة شمولية للاستراتيجية.

ووفق طبيعة الدراسة الحالية فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف مدارس الفكر الاستراتيجي وتحليلها للخروج بمنظور شمولي للاستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الاستراتيجية مفهوم يشوبه الغموض وعدم الوضوح لدى الاستراتيجيين نظراً لاستخدامه في حقول معرفية وفكرية متنوعة، كما أن تشكيل الاستراتيجية يتأثر بالعديد من المتغيرات، وقد قدمت المدارس الفكرية لصياغة الاستراتيجية أفكاراً إيجابية إذا ما تم النظر إليها في إطار متكامل، ويمكن الاستفادة من الأفكار المتنوعة التي قدمتها المدارس الفكرية في صياغة استراتيجيات أكثر شمولية تراعي المتغيرات المختلفة.

وتوصي الدراسة بضرورة أن يقدم الأكاديميون جهوداً إضافية من أجل تحديد مفاهيم دقيقة للاستراتيجية وفق المجالات الفكرية المختلفة، ومن الضروري الاستفادة بكافة الأفكار التي قدمتها المدارس الفكرية المختلفة، وضرورة أن تهتم المؤسسات على اختلاف مجالات عملها بتدريب القادة وكبار الموظفين على هذه الأفكار والممارسات لضمان اقتناعهم بها، وضرورة تكثيف الجهود البحثية حول دراسة العوامل المختلفة والأفكار الأكثر تأثيراً على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الفكر، مدارس الفكر الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي.



WWW.mecsaj.com/ar

Abstract

The study aimed to identify the intellectual foundations of the strategy and strategic schools of thought in contemporary administrative literature, and to uncover the mechanisms for benefiting from the various strategic schools of thought in formulating comprehensive and integrated strategies, and to provide some suggested recommendations to enhance the benefit of different strategic thought schools in the formation and development of a comprehensive formulation of the strategy.

According to the nature of the current study, the descriptive analytical method was used to describe schools of strategic thought and analyze them to produce a holistic perspective of the strategy.

The study reached several results, including: The strategy is a concept that is ambiguous and lacking clarity among the strategists due to its use in various knowledge and intellectual fields. The formation of the strategy is affected by many variables. The intellectual schools to formulate the strategy presented positive ideas if they were viewed in an integrated framework, the various ideas presented by the intellectual schools can be used to formulate more comprehensive strategies that take into account the various variables.

The study recommends that academics should provide additional efforts in order to define accurate concepts of the strategy according to the different intellectual fields, and it is necessary to take advantage of all the ideas presented by the different intellectual schools, and the need for institutions in different fields of their work to train leaders and senior staff on these ideas and practices to ensure their conviction in them, And the need to intensify research efforts around studying the various factors and ideas that most influence the formulation and implementation of the strategy.

Keywords: Strategy, Thought, Schools Of Strategic Thought, Strategy Formulation, Strategic Thinking.



WWW.mecsaj.com/ar

مقدمة الدراسة

إن التطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد، زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال وضع الاستراتيجيات، فالمؤسسات حالياً تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة، تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديد، فأغلبية المؤسسات الكبيرة والناجحة هي التي تعترف بأهمية وجود استراتيجية بالنسبة لبقائها ونموها طويل المدى (شعبان، 2013: 70).

كما أن التوجه العالمي فيما يتعلق بالتخطيط على مستوى الدول والمؤسسات يتجه نحو منهجية التخطيط الاستراتيجي؛ من خلال وضع استراتيجيات للدولة أو للمؤسسة، وذلك لتنامي الوعي بأهميته التوجه الاستراتيجي، إذ تكمن أهمية وجود استراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على الربط الفعال بينها وبين بيئتها المحيطة، وهذا الربط يضمن نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، فالاستراتيجية مهمة لتحديد أهم القضايا وصياغتها وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة؛ كما أن الاستراتيجية تمثل المنطق والأساس في توجيه وظائف وعمليات المؤسسة، كما أن الاستراتيجية تساعد في رفع الوعي بالتغيير الواقع في البيئة الخارجية بكل متغيراتها وجوانبها المختلفة، وكذلك البيئة الداخلية مما يمكن المؤسسة من استثمار الفرص ونقاط القوة، ويجنبها التهديدات ويمكنها من التعامل مع التحديات (القطروني، 2014: 60).

ولا يمكن وضع وتحقيق الاستراتيجية إلا إذا كان هناك فكر استراتيجي مناسب على مستوى المؤسسة خاصة لدى الإدارة العليا بها، فالإدارة العليا لن تتمكن من القيام بدورها بشكل معقول إلا من خلال تطبيق التفكير الاستراتيجي خاصة عندما يواجهون عقبات غير متوقعة، وهذا يفرض عليهم ضرورة تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي، فالفكر الاستراتيجي ينظر إلى الاستراتيجية على أنها قوة ديناميكية تبحث باستمرار عن الفرص، وتحدد المبادرات التي ستستفيد منها، وتكمل تلك المبادرات بسرعة وكفاءة (Brătianu, 2015: 410).



وتتنوع مدارس الفكر الاستراتيجي التي يركز عليها في فهم الاستراتيجية وصياغتها، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه المدارس التي تحاول رسم طريق المنظمات من منظورات مختلفة، وكذلك على الرغم من اتساع استخدام هذه المدارس من قبل الممارسين والأكاديميين إلا أن كل مدرسة منفردة لم تتمكن في تحقيق النجاح الكامل لاستراتيجية المؤسسات، فبعض الدراسات تشير إلى أن 90 % من الاستراتيجيات تفشل بسبب هذا المنظور الضيق للاستراتيجية، لذلك من الضروري أن يستفيد قادة المؤسسات من الممارسات المتميزة ويتوجهوا نحو تكوين فكر شمولي حول الاستراتيجية يمكّن من وضع تصور شامل لها (أوهلال، 2018: 9).

مشكلة الدراسة

على مدار الثلاثين عامًا الماضية، أصبحت الاستراتيجية راسخة كحقل مشروع للبحث والممارسة الإدارية وفي تطور البحوث الاستراتيجية، ظهرت مجموعة متنوعة من النماذج التنافسية جزئياً والمكملة جزئياً لتوفير تعريف واضح للاستراتيجية، يساعد في فهمها، وقد اعتمد ذلك بشكل كبير على المدارس الفكرية النموذجية في الاستراتيجية (Elfring, T., & Volberda, H. W. 2001).

ونظراً للنجاحات الكبيرة التي تحققتها التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات كان هناك اهتمام واضح بوضع الاستراتيجيات على مستوى الكثير من المؤسسات حول العالم، حيث تشير نتائج المسوح أن 70٪ من المنظمات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي تفوقت على أقرانها، كما أن 64٪ من المؤسسات الناجحة تبني ميزانيتها على أساس استراتيجيتها بما يرفع معدلات النجاح لديها.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام وتلك النجاحات إلا أن هذا النجاح يتوقف على تكامل الفكر الاستراتيجي وشموله حيث إن 89٪ من المنظمات نجحت في تعزيز القدرة التنافسية لأنها صاغت استراتيجية شاملة ومناسبة لظروف السوق المتغيرة، وعلى ما يبدو أن هناك مشكلات في وضع استراتيجية متكاملة عند الكثير من المنظمات، فهناك 11٪ فقط من المنظمات تمكنت من وضع نظام إداري استراتيجي "متكامل وناجح" (Hasse Jansen, 2016).



WWW.mecsaj.com/ar

وهذا يدل على أن قادة المنظمات مطالبين بضرورة استبدال أساليب التفكير الجزئية والتفكيرية بأساليب تفكير أكثر شمولية وأكثر تكاملاً (ضحاوي والمليجي، 2011: 85)، ومن خلال تبني هذا التفكير الشمولي ستتمكن المؤسسات من تحقيق النجاحات وتنفيذ استراتيجياتها بالشكل المطلوب، لذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تنطلق من حقيقة أن الفكر الاستراتيجي الذي يتناوله الأدب الإداري يتسم بالتفكك خاصة مع وجود عدد كبير من المدارس الفكرية التي تناولت الاستراتيجية، مما يعني ضرورة مقارنة مدارس الفكر الاستراتيجي والعمل على الاستفادة منها في وضع تصور شمولي للاستراتيجية.

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

- 1- ما الأسس الفكرية للاستراتيجية في الأدب الإداري المعاصر؟
- 2- ما مدارس الفكر الاستراتيجية في الأدب الإداري المعاصر؟
- 3- كيف يمكن الاستفادة من مدارس الفكر الاستراتيجية المتنوعة في صياغات استراتيجيات شمولية ومتكاملة؟
- 4- ما التوصيات المقترحة لتعزيز الاستفادة من مدارس الفكر الاستراتيجي المختلفة؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على الأسس الفكرية للاستراتيجية في الأدب الإداري المعاصر.
- 2- التعرف على مدارس الفكر الاستراتيجية في الأدب الإداري المعاصر.
- 3- الكشف عن آليات الاستفادة من مدارس الفكر الاستراتيجية المتنوعة في صياغات استراتيجيات شمولية ومتكاملة.
- 4- تقديم بعض التوصيات المقترحة لتعزيز الاستفادة من مدارس الفكر الاستراتيجي المختلفة في تكوين ووضع صياغة شمولية للاستراتيجية.



أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما:

الجانب النظري: حيث تتناول الدراسة أحد الموضوعات الحيوية والتي تثير جدل كبير بين الكتاب والباحثين، كما أن الاستراتيجية تعتبر أداة مهمة لنجاح المنظمات المختلفة، وتعمل الدراسة على استجلاء مدارس التفكير الاستراتيجية المختلفة ومقارنتها والاستفادة منها في وضع تصور شمولي للتفكير الاستراتيجي.

الجانب التطبيقي: تتمثل الأهمية التطبيقية فيما تأمل الدراسة أن تصل إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد المديرين على المستوى التطبيقي في المؤسسات من وضع استراتيجيات تتسم بالتكامل والشمول.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تتناول الدراسة مدارس التفكير الاستراتيجي العشرة.

الحد الزمني: تجري هذه الدراسة في العام 2019-2020م.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

التخطيط الاستراتيجي: هو جهد منضبط لإصدار قرار واتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل وتوجيه المنظمة من حيث التعريف بها وما تقوم به من أعمال وكيف تقوم بذلك، ولماذا تقوم به؟ مع التركيز على المستقبل (Bryson, J. M. 2018).

الخطة الاستراتيجية: خطة عمل شاملة طويلة الأجل، تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية (Steiner, G. A. 2010).

الاستراتيجية: منهج مقترح شامل يعتمد على فهم المحيط الواسع الذي يعمل فيه المرء وكذلك فهم نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة بالإضافة إلى الفرص الخارجية والقيود التي يتم العمل على معالجتها (Bryson, J. M. 2018).

ويعرفها الباحث بأنها: المسار الذي تسلكه المنظمة لتحقيق أهدافها في ضوء ما تملكه من إمكانيات وموارد وفي ضوء ظروف بيئتها الخارجية مع الاستفادة من الأفكار والمدارس المتنوعة التي تشرح الاستراتيجية.



WWW.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الواحد والعشرون (كانون الثاني) 2020

ISSN: 2617-9563

منهج الدراسة

وفق طبيعة الدراسة الحالية فقد تم استخدام المنهج الوصفي من أجل وصف مدارس الفكر الاستراتيجي وتحليلها للخروج بمنظور شمولي للاستراتيجية.

الدراسات السابقة والإطار النظري

يمكن تناول الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة

دراسة Andersen, T. J., & Nielsen (2007) تتضمن هذه الدراسة الإدارة الاستراتيجية والمنطقية النظرية في نموذج يجمع بين عناصر التكامل والتجريب في عملية صنع الاستراتيجية، وفي هذه الدراسة تم التحقيق في علاقات أداء نموذج صنع الاستراتيجية التكاملية من خلال استفتاء عينة من 185 مؤسسة تجارية يعملون في مختلف الصناعات التحويلية، وتشير النتائج إلى أن الأداء المتفوق في المنظمات يرتبط بالكفاءة المستمدة من الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي المركزي والفعالية الناتجة عن السلوك الابتكاري اللامركزي من خلال المشاركة والإجراءات المستقلة. وتعزز نتائج الدراسة من فهم البراعة نتيجة لعمليات وضع الاستراتيجية التي توازن بين الاحتياجات من الكفاءة الاقتصادية والقدرة التنظيمية.

دراسة البداح (2011) سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على أداء الشركات التنافسي، وذلك في قطاع شركات الوساطة المالية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة طبقت على عينة مكونة من 63 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن أنماط التفكير الشمولي والتشخيصي والتخطيطي والتجريدي لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء الشركات عينة الدراسة، كما أن نمط التفكير الشمولي له تأثير إيجابي على الربحية ومعدلات نمو الحصة السوقية للشركات عينة الدراسة، وتوصي الدراسة بضرورة الاعتناء بالموارد البشرية التي تملك الفكر الاستراتيجي، مع ضرورة العمل على بناء برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي والتعريف بأنماطه المختلفة.



WWW.mecs.com/ar

دراسة المعاينة (2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط التفكير الاستراتيجي على عمليات التعليم التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة مكونة من 250 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر أنماط التفكير الاستراتيجي متوافرة بشكل كبير كما أن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز وتقوية قنوات القيادات بوزارة الداخلية الأردنية بأهمية التفكير الاستراتيجي.

دراسة المربع (2014) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عناصر وأنماط التفكير الاستراتيجي، وأوضحت الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يجب أن يعتمد على نهج نظمي كما أن القيادات والمديرين يمتلكون نموذجاً متكاملًا للقيم مما يساعد على فهم العلاقات التبادلية والعلاقات المتداخلة، وتساعد هذه النماذج على فهم المتغيرات الداخلية والخارجية مما يساعد على فتح باب الابتكار في وضع استراتيجيات تستجيب لبيئة العمل التي تنتمي إليها المنظمة.

دراسة Groener (2016) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت مدرسة تحديد المواقع الاستراتيجية أو أدوات الإدارة الاستراتيجية لا تزال مفيدة في الممارسة العملية وتحديد الاختلافات وأوجه التشابه بين الأدب والممارسة، واستخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم مقابلة مشاركين من ست منظمات هولندية. تعمل في أسواق مختلفة، واستندت القياسات في المجال النظري والعملي إلى أدوات الإدارة الاستراتيجية (نموذج القوى الخمس ، والاستراتيجيات العامة ، وتحليل سلسلة القيمة ، ومصفوفة BCG). وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن الوعي بوجود مدرسة لتحديد المواقع منخفضة نسبياً في كل من المجال النظري والعملي، كما أن أدوات الإدارة الاستراتيجية داخل مدرسة تحديد المواقع لديها أيضاً مستوى دعم منخفض، وخلصت الدراسة إلى أن مدرسة تحديد المواقع لا تضيف أي قيمة لعملية وضع الاستراتيجية داخل المنظمات في الوقت الحاضر. لكن BCGmatrix لا تزال مفيدة للمنظمات.

دراسة Hattangadi, D. V. (2017) سعت هذه الدراسة إلى تحليل مدارس التفكير الاستراتيجي العشرة لهنري مارتينيز، وعرفت مدرسة التفكير الاستراتيجي بأنها "اتجاه فكري جمعي يشكل بواسطة مجموعة من الباحثين والكتاب، حيث يتشاركون أفكار معينة تعبر عن فلسفة ومبادئ مقاربة، وتشير الدراسة إلى أن نموذج هنري مارتينيز لمدارس التفكير العشرة يصف اتجاهات التفكير كما يقدم وجهة نظر نقدية لهذه المدارس، وتسعى الدراسة إلى تقديم تحليل شمولي يجمع توجهات التفكير في المدارس العشرة.



WWW.mecsj.com/ar

دراسة فتحية وأحمد (2019) تمثلت إشكالية الدراسة في السعي لمعالجة أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها باتخاذ القرار، ولذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للوصول إلى النتائج وقد توصلت الدراسة إلى أن للتفكير الاستراتيجي أنماط مختلفة هي نمط التفكير الشامل، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي. وكل هذه الأنماط تؤثر على اتخاذ القرار، حيث يتعلق اتخاذ القرار بنمط التفكير الذي يستخدمه المسير.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح ندرة الدراسات التي تناولت بشكل محدد وقاطع مدارس التفكير الاستراتيجي، حيث أنصب التركيز على دراسة الأنماط، وهذه الأنماط تعبر بشكل غير مباشر عن مدارس التفكير الاستراتيجي، مما يشير إلى أن التفكير الاستراتيجي له زوايا ومدارس متنوعة، وعلى كل حال تشير نتائج أغلب الدراسات السابقة خاصة الدراسات التطبيقية مثل دراسة المعاينة والبداح إلى أن نمط التفكير الاستراتيجي الشمولي له تأثير واضح على جوانب نجاح وتطور المنظمات خاصة في المتغيرات التي تم دراستها مثل التنافسية والتعليم التنظيمي.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين مفاهيم الدراسة وإطارها النظري، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول مدارس التفكير الاستراتيجي المختلفة وتحليلها للخروج بتصوير حول بناء الاستراتيجية، على أن تتسم بالشمول والتكامل بعيدا عن التجزئة.



WWW.mecs.org/ar

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

1- الاستراتيجية

لقد ظهر مصطلح الاستراتيجية في المجال العسكري، ولكنها سرعان ما انتقلت إلى العديد من المجالات الأخرى، وتعد الاستراتيجية من المفردات التي أثارت نقاشاً وجداً كبيراً في الأدب السياسي والاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى أن الكلمة تم استخدامها في مجالات متنوعة ومختلفة مما أعطى تصوراً يشير إلى تعدد المفاهيم المتعلقة بالمفردة "الاستراتيجية"، فكونها استخدمت في الجوانب العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية جعل الغموض سمة مرتبطة بها إضافة إلى عدم وضوحها، وهذا يشير إلى تنوع المفاهيم التي قدمها كل مجال للاستراتيجية مما جعل الاستراتيجية تحمل -كمفهوم- في طياتها العديد من الأفكار التي تتنوع بتنوع مجالات الاستخدام (السعبري، 2013:68).

وربما يقودنا هذا التنوع إلى ظهور مدارس الفكر الاستراتيجي المختلفة التي تعبر عن منظورات فكرية متنوعة، ويتوقع عند دمجها والنظر إليها بشكل تكاملي يمكن تقديم فهم واضح ومتكامل للاستراتيجية. وكما يرتبط تنوع الفكر الاستراتيجي بتنوع مجالات استخدام مصطلح "الاستراتيجية" فإن تنوع توجهات الباحثين تنعكس على تنوع الفكر المتعلق بالمصطلح، فمدرسة الفكر هي مجموعة أفكار مجموعة معينة من الباحثين ، والتي تبلورت في مجالها، ويمكن اعتبار مدرسة الفكر نموذجاً مؤسسياً، وعلى الرغم من أن بعض علماء الاستراتيجية قد جادلوا بأن التعددية التي تحققت في مدارس الفكر تعني إثراء البحث في مجال الدراسة إلا أن علماء آخرين من التخصصات ذات الصلة يشكون من عدم الاتساق والتماسك ويرون أن مجال الاستراتيجية مجزأ للغاية وأنه لا يوجد اتفاق بشأن الأبعاد النظرية الأساسية ولا المنهجية الواجب استخدامها. ولذلك دعا العديد من الاستراتيجيين إلى زيادة تكامل النظريات في مجال الاستراتيجية (Elfring, T., & Volberda, H. W. 2001).



WWW.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الواحد والعشرون (كانون الثاني) 2020

ISSN: 2617-9563

2- المدارس العشر للاستراتيجية

يعد نموذج "المدارس الفكرية العشرة" لهنري مينتزيبرغ إطارًا يمكن استخدامه لتصنيف مدارس الاستراتيجية، ويقدم هنري مينتزيبرج -أكاديمي وكاتب مشهور عالميًا في مجال الأعمال والإدارة- نموذجًا يصف كل مدرسة من منظور استراتيجي ويقدم وجهة نظر نقدية لكل مدرسة، ويمثل النموذج نظرة عامة للاستراتيجية. وينطلق نموذج هنري مينتزيبرغ من حقيقة أن الأكاديميون والاستشاريون يركزون على المنظورات الضيقة للاستراتيجيات، بينما مديري الأعمال قادرون على رؤية الصورة الأكبر.

3- مصفوفة المدارس العشرة للاستراتيجية

من أجل مقارنة المدارس العشرة للاستراتيجية، عمدت الدراسة إلى بناء مصفوفة مقارنة لبيان المدرسة وفلسفتها وكيف يمكن الاستفادة منها، إضافة إلى النقد الموجه لكل مدرسة، ويتم مناقشة هذه العناصر في كل مدرسة من المدارس، وتم الرجوع إلى عدة مصادر مختلفة لبناء مصفوفة المقارنة، ويمكن تناول عناصر المقارنة وفق المصفوفة كما يلي (Hattangadi, 2017) (أوهلال، 2018) (Sarbah, & Otu-Nyarko, 2014) (Elfring, T., & Volberda, H. W. 2001):



WWW.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد الواحد والعشرون (كانون الثاني) 2020

ISSN: 2617-9563

جدول (1) مقارنة المدارس العشر للاستراتيجية

م	المدرسة	فلسفتها	جوانب الاستفادة من المدرسة	النقد الموجه لها
1.	التصميم	تقترح مدرسة التصميم نموذجًا لصنع الاستراتيجية فهي تنظر إلى تشكيل الاستراتيجية كعملية تصور، لتحقيق التوافق بين القدرات الداخلية والإمكانات الخارجية، وصياغة الاستراتيجية هي عملية مدروسة تعتمد على الفكر الواعي، والمدير التنفيذي في المؤسسة هو الاستراتيجي الرئيسي الذي يطور الاستراتيجية ويتحكم في تنفيذها. وتصبح الاستراتيجيات ناجحة عندما تظل عملية صياغة الاستراتيجية بسيطة ورسمية، ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات الموضوعة واضحة ويجب أن تظل الخطة بسيطة. وتكتمل عملية تصميم الاستراتيجية بمجرد صياغة الاستراتيجية، بينما لا يمكن تنفيذ الاستراتيجيات إلا بعد صياغتها بالكامل. ومن منظور مدرسة التصميم فإن صياغة الاستراتيجية أساس التخطيط الاستراتيجي.	-تلبية الطلب. -تقليل الغموض. -مفيدة في بيئة مستقرة نسبياً -الاستفادة من رؤية وبصيرة القادة. -الاعتماد على القيادة.	-الهيكل يتبع الاستراتيجية، مما يجعل الاستراتيجية واضحة. مما يشير إلى ضعف المرونة، على الرغم من العمل في بيئة متغيرة. -وفق مدارس التصميم، يتم فصل صياغة الاستراتيجية عن تنفيذ الاستراتيجية مما يعني أنها تفصل التفكير عن التمثيل.
2.	مدرسة التخطيط	يعتبر تشكيل الاستراتيجية عملية رسمية. أيضاً، وتعمل عملية التفكير نحو التخطيط للاستراتيجية بأكملها بطريقة صارمة، بحيث تتقدم المؤسسة إلى الأمام. كما يتم توثيق العملية الكاملة والخطة التي تنفذها المؤسسة من البداية إلى النهاية، ويتم التعامل مع التخطيط الاستراتيجي كعمليات مميزة، كما يتم إعطاء أهمية أكبر كلما أرادت الإدارة اتخاذ قرارات جديدة، ومع وجود الخطة في متناول اليد، تحصل الإدارة على اتجاه واضح للمضي قدماً، مما يساعد المؤسسة على المضي قدماً نحو تحقيق أهدافها بثبات.	-تعطي اتجاه واضح. -نتيح تخصيص الموارد. -تساعد على التحكم.	تنشأ المشكلة عندما يحدث شيء خارج الخطة، ويحدث هذا عادة عندما يتم وضع الخطط قبل سنوات، وتحدث التغييرات إما في الصناعة أو في المؤسسة. وعندما يتبدل متغير داخلي أو خارجي، تتأثر الخطة بالكامل وبالتالي، فإن التنبؤ السليم هو الأكثر أهمية عند استخدام مدرسة التخطيط للفكر.



WWW.mecsaj.com/ar

في المدرسة الفكرية لتحديد المواقع التنافسية، تفترض الاستراتيجية أن السوق سيقى كما هو، وأنها لا تأخذ بعين الاعتبار الداخلين الجدد أو التغيير في بيئة الأعمال.	-توفر المحتوى بطريقة منهجية للنظر في الاستراتيجية. -التركيز على الحقائق الصعبة. -مفيد بشكل خاص في المرحلة المبكرة من تطوير الاستراتيجية.	ينصب التركيز بالكامل على محتوى الاستراتيجية حيث تقرر إدارة المؤسسة أنها ترغب في وضع المنتج أو الخدمة في المقدمة وتتم عملية اتخاذ القرارات وفقاً لذلك وفي هذه الحالة ، يتعين على المؤسسات تحديد المنافسة الموجودة بالفعل في السوق ، وهنا يتم استخدام نموذج القوى الخمس وسلسلة القيمة ومصفوفة BCG وهذه تمثل بعض الأدوات الاستراتيجية التي يمكن استخدامها في إطار مدرسة تحديد المواقع وبمجرد تحليل السوق، يمكن تطبيق الاستراتيجية الصحيحة لتحسين وضع منتج المؤسسة أو خدمتها.	المواقع التنافسية	3.
إن مشكلة مدرسة الفكر الإدارية هذه هي سؤال واحد فقط: أين يمكن العثور على قائد ناضج وذوي خبرة وموهوب ونزيه؟ إذا صممت المؤسسة استراتيجياتها بناءً على توصيات قائد الشركة ، لذلك يجب أن يكون القائد صاحب رؤية ويحمل مسؤوليات النجاح بالإضافة إلى فشل الاستراتيجيات.	-يمكن أن تساعد الرؤية السليمة على سير المؤسسة بشكل متماسك. -تساعد المؤسسة في السنوات المبكرة أو الصعبة للغاية. -المرنة والتفاصيل.	تعتبر مدرسة المشاريع أن تشكيل الاستراتيجية عملية رؤية، وتركز مدرسة المشاريع على رؤية الرئيس التنفيذي كمحدد رئيسي للاستراتيجية، ويتمتع القائد بمنظور خاص ، وإحساس بالتوجه طويل الأجل ، ورؤية لمستقبل المنظمة. وعملية تشكيل الاستراتيجية تحدث بطريقة غير واعية إلى حد ما. لكنها عميقة الجذور في تجربة القائد، ويعزز القائد الرؤية من خلال الحفاظ على السيطرة الشخصية على عملية التنفيذ من أجل إعادة صياغة جوانب محددة عند الضرورة. وتستجيب المنظمة لتوجيهات القائد. وتعد مدرسة المشاريع أمثلة على المؤسسات الصغيرة التي ترغب في التحول إلى مؤسسات كبيرة ، أو حتى الشركات الكبيرة التي تنق في قادتتها ، مثل الثقة التي يتمتع بها مارك زوكربيرج من موظفيه، وتتبع مؤسسات المدارس الريادية (المشاريع) كل ما يقوله الرئيس التنفيذي. وتعد نماذج القيادة الظرفية من أفضل الأدوات لمواصلة البحث عن القيادة الجيدة في المؤسسات.	المشاريع	4.



WWW.mecsaj.com/ar

المشكلة في النموذج المعرفي هي أنها ليست عملية خارج نطاق معين. لا يمكن للشركة الكبرى الاعتماد على الدراسات الاستقصائية وتقارير أبحاث التسويق وحدها لإيجاد أفكار جديدة أو لإجراء اتصالات مع عملائها. الحقيقة هي أنه في كل يوم يتم تقديم منتج جديد في السوق والحفاظ على علامة تبويب لكل حركة في السوق غير ممكن في مدرسة الفكر المعرفية.	-ترى الاستراتيجية كعملية معرفية في ذهن الاستراتيجي. -تظهر الاستراتيجيات كمفاهيم وخرائط ومخططات وإطارات للواقع. -يشدد على الجانب الإبداعي لعملية الاستراتيجية. -قوي على مستوى الاستراتيجي الفردي. مفيد جدا لشرح لماذا عقولنا غير كاملة.	في ظل هذه المدرسة الفكرية ، تولي المؤسسات أهمية كبيرة لتصوير الناس وسلوكهم، وواحدة من أفضل الأمثلة على الدراسات المعرفية هي نافذة جوهاري. حيث يمكن للمؤسسات القيام بأعمال أفضل من خلال فهم موظفيها ومورديها وعملائها، وتعتبر تصورات العميل مهمة وبالتالي ، ينبغي التفكير في معالجة معلوماتهم. وهذا هو الموقع الذي تلعب فيه اتصالات الشركات دورًا مهمًا، وبمجرد أن تعرف المنظمة ما يطلبه عملاؤها يصبح من السهل تلبية ذلك. حتى نموذج سلوك المشتري هوارد شيث هو مثال جيد على المدرسة المعرفية، حيث يحاول شرح عقلانية اختيار المنتج من قبل المستهلك في ظل توافر المعلومات غير المكتملة وقدرة المعالجة المنخفضة. كما يحلل الأعراض الخارجية للسلوك وردود الفعل وعمليات التفكير التي لا يمكن أن تخضع للمراقبة المباشرة.	5.	المعرفية
أكثر من مجرد استراتيجية ، تبدو مدرسة الفكر التعليمية بمثابة توجيه للشركة على أساس خرائط الطريق السابقة التي مرت بها. لا ينصح بالاعتماد على قرارات الماضي لأن التغيير ثابت في السوق. ولكن يمكن استخدام هذه الاستراتيجية عندما تكون الشركة مستقرة ، وتريد العمل على الوضع التلقائي بينما تقوم بتطوير شيء آخر في هذه الأثناء.	-تقدم حلاً للتعقيد وعدم القدرة على التنبؤ في تشكيل الاستراتيجية. -يمكن للناس أن يتعلموا أكثر من القائد. -لا حاجة للزعيم القاهر. يمكن الجمع بين وجهات النظر الطارئة. -قوية في الظروف المعقدة مع التغيير المستمر.	تعتمد المؤسسات التي تتبع عملية التفكير هذه كثيرًا على تجاربها وأحداث السوق، فالطبيعة المعقدة وغير المتوقعة لبيئة الأعمال ، إلى جانب التوزيع اللامركزي للمعرفة داخل المنظمة ، تستبعد السيطرة المقصودة. المنظمات التي تتبع نموذج المدرسة التعليمية تضع استراتيجيات تبحث في الماضي ؛ ليس بالضرورة ماضيهم بل ماضي المؤسسات الأخرى، ويأخذون العظة من الاستراتيجيات في السوق التي أصبحت ناجحة أو فاشلة. تنتظر المؤسسات التي تتبع مدرسة الفكر هذه إلى الأشياء التي عملت في السوق وتحاول تنفيذ نفس الشيء مع مرور الوقت مع افتراض أنها ستعمل مرة أخرى.	6.	التعليمية



WWW.mecsjs.com/ar

تحدث مشكلة مدرسة السلطة عندما يتوقف الأشخاص الأقوياء عن الاستماع إلى تعليقات الآخرين والتوقف عن تنفيذ تدابير التحسين ، والتركيز فقط على التحسينات الطفيفة. في مثل هذه الأوقات ، تحتاج السلطة إلى تغيير القيادة حتى تستمر المؤسسة في المضي قدماً.	-يمكن أن تساعد في ضمان مناقشة جميع جوانب القضية بالكامل. يمكن أن تساعد في تجاوز العقبات التي تحول دون التغيير الضروري. -الديمقراطية، الواقعية. -يمكن أن تساعد في تقليل المقاومة بعد اتخاذ القرار. -من المفيد بشكل خاص فهم التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة والقيام بتحليل أصحاب المصلحة.	تتركز هذه المدرسة الفكرية على الأشخاص الموجودين في السلطة والذين يتخذون القرارات. يمكن أن تكون مراكز السلطة عملاء أو موردين أو نقابات عمال أو قادة في المنظمة، وقد نظرت مدرسة السلطة إلى تصميم الاستراتيجية كعملية سياسية للتفاوض وتشكيل التحالفات وتعزيز المصالح، ويتم تشكيل الاستراتيجية باستخدام السلطة والسياسة. أي شخص معروف أن لديه سلطة على المؤسسة يقودها إلى الأمام. يضمن مركز السلطة وجود مقاومة أقل لتنفيذ الاستراتيجية. وترى ماكرو باور أن الاستراتيجية هي بمثابة تفاعل بين أصحاب المصلحة من خلال الإقناع والمساومة والتفاوض وفي بعض الأحيان المواجهة المباشرة، مدرسة السلطة تدور حول الألعاب السياسية وتحويل الائتلافات. السياسة هي نظام نفوذ يمكن أن يتصرف بطريقة داروينية لضمان أن يتم تعيين أقوى أعضاء المنظمة في مناصب قيادية. يمكن للسياسة ضمان مناقشة جميع جوانب القضية بشكل كامل ، في حين أن أنظمة التأثير الأخرى قد تشجع على واحدة فقط.	7.	السلطة
من الصعب توحيد الأشخاص في المنظمات ، فهناك العديد من المجموعات ذات الإيديولوجيات المتنوعة. ولتوحيد الأشخاص في المنظمة ، يلزم بذل جهود مضمينة ويظل الاتجاه غير واضح. لأن الثقافة وخاصة الإيديولوجية لا تشجع التغيير الاستراتيجي ؛ أنها تميل إلى تعزيز التحولات في الموقف داخل المنظور الاستراتيجي العام للمنظمة. ولكن ، هذه هي مدرسة الفكر الوحيدة التي تقدم بعداً جماعياً للعملية الاجتماعية في تشكيل الاستراتيجية	تؤكد على الدور الحاسم الذي تلعبه العمليات الاجتماعية والمعتقدات والقيم في صنع القرار وفي تشكيل الاستراتيجية. تشرح مقاومة التغيير الاستراتيجي وتساعد في التعامل مع عمليات الدمج والاستحواذ.	ترى مدرسة الفكر الثقافية أن رأس المال البشري هو الأكثر أهمية في المؤسسات، إضافة إلى وجود ثقافة إيجابية تسخر الابتكارات وثقافة تنظيم المشاريع، وفي إطار المدرسة الثقافية ، يصبح تشكيل الاستراتيجية خاضعاً لقيم المؤسسة الفريدة ووجهات نظرها الذاتية وأساليب صنع القرار ، وتشكل الاستراتيجية عملية للتفاعل الاجتماعي تعتمد على المعتقدات والتفاهات التي يشاركها أعضاء المنظمة. ويكتسب الفرد هذه المعتقدات من خلال عملية التنشئة التنظيمية داخل المنظمة. وتأخذ الاستراتيجية شكل المنظور المتأصل في النوايا الجماعية والذي ينعكس في الأنماط التي يتم من خلالها حماية الموارد أو قدرات المنظمة واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية. تؤمن المدرسة الثقافية بأشراك أكبر عدد ممكن من الإدارات داخل الشركة. يصبح هذا مفيداً جداً أثناء عمليات الدمج والاستحواذ. تؤكد منظمات المدارس الثقافية على دور القيم الاجتماعية والمعتقدات والثقافة في صنع القرار.	8.	الثقافية



WWW.mecsaj.com/ar

في ظل هذه المدرسة الفكرية ، تعتمد العملية كلياً على البيئة التي تتغير باستمرار. ومن الصعب على المؤسسات الاستمرار في تغيير استراتيجياتها باستمرار.	إعطاء دور مركزي للبيئة في تشكيل الاستراتيجية	المدرسة البيئية للفكر أكثر ارتباطاً بالموقف، حيث تعطي أهمية كبيرة للبيئة. وتلعب البيئة دوراً رئيسياً. لذلك ، فإن تحليل البيئة هو الأداة الأكثر استخداماً في المدرسة البيئية. ومن الواضح أن عملية التفكير هذه تعتمد على الموقف ، وتستخدم عندما يكون هناك اعتماد كامل على العوامل البيئية.	البيئة الخارجية	9.
تحاول مدرسة الفكر هذه تحقيق الاستقرار عبر طرق مختلفة، وتحافظ على التحول وتعمل مدرسة الاعدادات جزئياً على حل الصراع بين المدارس الاستراتيجية، ولكن يتم انتقاد مدرسة التكوين لأنها جامدة للغاية في التمييز بين مراحل الاستقرار ومراحل الانتقال.	الاستراتيجية والشكل التنظيمي (التطوير التنظيمي) متكاملان بشكل وثيق ويجب التوفيق بينهما. يمكن وصف المنظمة من حيث بعض التكوينات المستقرة لخصائصها ، والتي تتبناها لفترة من الزمن في نوع معين من السياق. هذا يجعلها تتصرف بطرق معينة ، والتي تؤدي إلى مجموعة معينة من الاستراتيجيات. تتوقف فترة الاستقرار من حين لآخر عن طريق بعض عمليات التحول. مفتاح الاستراتيجية هو في معظم الأحيان: للحفاظ على الاستقرار ، أو على الأقل تغيير استراتيجي قابل للتكيف ، ولكن بشكل دوري هناك حاجة للتحول.	تعد مدرسة الاعدادات (التكوين) واحدة من أكثر الأفكار المفضلة لدى مدرسة الأفكار ، لأن الفرضية الأساسية التي تقوم عليها هي الحاجة إلى تكوين الاستراتيجية، وتسمح الاستراتيجية للمؤسسة بالانتقال من موقف إلى آخر، ويجب أن تأخذ الاستراتيجية في الاعتبار الكثير من الحقائق ولا يمكن استخلاصها من البيانات والقيم الإحصائية البسيطة. وتحاول مدرسة الاعدادات إيجاد مزيج من جميع جوانب المدارس الاستراتيجية التسع الأخرى. تقف المؤسسة على أساس تكوين مستقر لخصائصها. وتتبنى الاستراتيجية بنية معينة تتوافق مع نوع معين من السياق. وتخضع المنظمات لدورات من مراحل مستقرة ، ومراحل مضطربة ومراحل انتقالية. ومفتاح الإدارة الاستراتيجية هو الحفاظ على الاستقرار أو على الأقل تكيف التغيير الاستراتيجي ، مع الاعتراف بشكل دوري بالحاجة إلى التحول والقدرة على إدارة عملية التحول، يمكن أن تكون عملية صنع الاستراتيجية هي عملية التصميم المفاهيم أو التخطيط الرسمي أو التحليل المنهجي أو رؤية القيادة أو التعلم التعاوني أو التعددية السياسية ، أو التركيز على الإدراك الفردي أو التنشئة الاجتماعية الجماعية أو الاستجابة البسيطة لقوى البيئة. كل هذه يجب أن تكون موجودة في وقتها وفي سياقها الخاص، وتأخذ الاستراتيجيات الناتجة شكل خطط أو أنماط أو مواقف أو وجهات نظر ، أو غيرها.	الاعدادات	10.



WWW.mecsaj.com/ar

ومن خلال تحليل المدارس الفكرية العشرة يتضح أنها مجرد مراحل أو جوانب في صياغة الاستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي (Mintzberg, et.al 2003):

- تنتمي المدرسة المعرفية إلى رؤية الاستراتيجية.
- تتطلع مدرسة المواقع التنافسية إلى الوراء وتحدد التواريخ التي يتم تحليلها والاحتفاظ بها في "الصندوق الأسود" لوضع الاستراتيجية.
- تتطلع مدرسة التخطيط إلى الأمام قليلاً إلى استراتيجيات البرنامج.
- تتطلع مدرسة التصميم إلى الأمام في المستقبل نحو منظور استراتيجي.
- تتطلع مدرسة المشاريع إلى ما وراء الرؤية الفريدة للمستقبل.
- إن مدارس التعليم والسلطة تنظر وتضع في التفاصيل.
- تبدو المدرسة الثقافية تحت تأثير القيم والمعتقدات المشتركة.
- تنظر مدرسة الاعدادات في العملية، وبشكل أكثر تحديداً في جوانبها الخارجية.
- تحاول المدرسة المعرفية الدخول في العملية.

وبشكل عام صياغة الاستراتيجية هي مشروع طويل الفكر، ورؤية بديهية، لكنه يشير أيضاً إلى التحول وإلى الإدامة؛ أنه يعني المعرفة الفردية والتفاعل الاجتماعي، كما أن لها طبيعة تعاونية بالإضافة إلى طبيعة تعارض.

ويتفق الباحث مع تحليل (Mintzberg, et.al 2003) وتحليل (أوهلال 2018) في أن كل مدرسة فكرية من هذه المدارس تعبر عن جانب مختلف من جوانب الاستراتيجية التي تمثل مجسم ضخم "فيل" تنظر إليه كل مدرسة من جانب ومن زاوية مختلفة، ولا تعطي أهمية كبيرة للجوانب الأخرى.

ومن خلال تحليل المدارس الفكرية يرى الباحث أن صياغة استراتيجية تكاملية تملك مقومات النجاح، من الضروري أن تضع في الاعتبار كافة الأفكار والمنظورات التي تشير إليها المدارس الفكرية المختلفة، فمن خلال الاستفادة من أفكار مدرسة التصميم التي توافق بين القدرات الداخلية والإمكانات الخارجية والتخطيط الدقيق مع توافر قدر من المرونة وفق التوجهات الفكرية لمدرسة التخطيط، مع الوضع في الاعتبار العوامل المتعلقة بالسوق لخلق مركز تنافسي جيد وفق أفكار مدرسة المواقع التنافسية،



WWW.mecsaj.com/ar

والاهتمام بأفكار وتصورات الناس، ووضع رؤية أصحاب المصالح في الاعتبار وفق وجهات نظر المدرسة المعرفية ومدرسة السلطة، والاستفادة من تجارب المؤسسة وتجارب الآخرين وفق المدرسة التعليمية، ووجود ثقافة تنظيمية راسخة توجه أفكار المؤسسة واستراتيجياتها، وقيادات ملهمة تشجع على الابتكار والمبادرة، ومراعاة البيئة الداخلية والخارجية حالياً ومستقبلاً.

فعند الاعتداد بكل هذه الأفكار والمتغيرات ستتمكن المؤسسة من وضع وصياغة استراتيجية متكاملة تضع في الاعتبار كافة الظروف والمتغيرات والمقومات التي تضمن لها النجاح والفعالية في تحقيق أهدافها.

النتائج

من خلال تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاستراتيجية مفهوم يشوبه الغموض وعدم الوضوح لدى الاستراتيجيين نظراً لاستخدامه في حقول معرفية وفكرية متنوعة.
- هناك العديد من المدارس الفكرية التي حاولت فهم وشرح تشكيل الاستراتيجية، ولكن هذه الأفكار تتسم في الغالب بالتجزئة ويوجه لها العديد من الانتقادات، كونها تراعي جانب أو بعض الجوانب عند صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بتكوين تصور شمولي للاستراتيجية.
- إن تشكيل الاستراتيجية يتأثر بالعديد من المتغيرات والظروف التي قد لا تحسمها مدرسة فكرية واحدة.
- يتوقع أن الممارسين في المجال الإداري لديهم أفكار أكثر شمولية حول صياغة الاستراتيجية مقارنة بالأكاديميين، ولكن على الرغم من ذلك فإن نسبة فشل الاستراتيجيات كبيرة جداً وقد يرجع ذلك إلى مشكلات تتعلق بصياغة وتشكيل الاستراتيجية ابتداءً.
- لقد قدمت المدارس الفكرية لصياغة الاستراتيجية أفكاراً إيجابية إذا ما تم النظر إليها في إطار متكامل لكافة الأفكار التي قدمتها المدارس الفكرية المختلفة.
- يمكن الاستفادة من الأفكار المتنوعة التي قدمتها المدارس الفكرية في صياغة استراتيجيات أكثر شمولية تراعي المتغيرات المختلفة، وتتجنب أوجه النقد المقدمة لكل مدرسة استراتيجية على حدها.



WWW.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد الواحد والعشرون (كانون الثاني) 2020

ISSN: 2617-9563

- ليس من الضروري استخدام كافة الأفكار التي قدمتها المدارس الفكرية دفعة واحدة، ولكن الأمر يرجع إلى تقدير الممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الدراسة توصي بما يلي:

- من الضروري أن يقدم الأكاديميون والممارسون متحدين جهوداً إضافية من أجل تحديد مفاهيم دقيقة للاستراتيجية وفق المجالات الفكرية المختلفة ووفق أفضل الممارسات الواقعية.
- ضرورة تعميق التواصل بين الأكاديميين والممارسين حول صياغة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة على صياغتها.
- من الضروري الاستفادة بكافة الأفكار التي قدمتها المدارس الفكرية المختلفة، وضرورة أن تهتم المؤسسات على اختلاف مجالات عملها بتدريب القادة وكبار الموظفين على هذه الأفكار والممارسات لضمان اقتناعهم بها.
- من المهم تعزيز ثقافة الفكر الشمولي لدى قادة المؤسسات حول صياغة الاستراتيجية، والاعتماد على ثقافة المشاركة في صياغة الاستراتيجية وصنع القرار.
- تكثيف الجهود البحثية حول دراسة العوامل المختلفة والأفكار الأكثر تأثيراً على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.
- قد يكون من أفضل الممارسات للاختيار بين المدارس الاستراتيجية، هي ممارسة الاستراتيجية الموقفية، والتي تتوقف على طبيعة الحالة الراهنة ومتغيراتها.
- القيام بالمزيد من البحوث حول الاستراتيجية وصياغتها وتنفيذها.



WWW.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد الواحد والعشرون (كانون الثاني) 2020

ISSN: 2617-9563

المراجع

- أو هلال، إدريس (2018) مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشرة والفيل، مجموعة الأكاديميات الدولية.
- البداح، صلاح حسن محمد (2011) أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- السعبري، بهاء عدنان. (2013). الاستراتيجية والتخطيط والاستراتيجي. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية: جامعة الكوفة - كلية القانون، مج 6، ع 15، 63 - 93.
- شعبان، حنان. (2016). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع 8، 141 - 153.
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا إبراهيم (2011) التخطيط الاستراتيجي في التعليم-رؤية مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة، دار الفكري العربي.
- فتيحه، صدوق وأحمد، ضيف (2019) دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج 5، ع 1، ص 279-293.
- القطروني، زينب حسن إجباره. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال: جامعة مصراتة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، س 1، ع 1، 57 - 75.
- المعاينة، مي نواش يوسف (2011) أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعليم التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
- Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2007). The effective ambidextrous organization: a model of integrative strategy making processes. Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School, Working Paper.



WWW.mecsaj.com/ar

- Brătianu, C. (2015). Developing strategic thinking in business education. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 3(3), 409-429.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
- Elfring, T., & Volberda, H. W. (2001). Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis.
- Groener, D. E. (2016). Framework for strategy formulation: Testing Mintzberg's positioning school and its strategic management tools to the modern approach of strategy formulation within different companies in The Netherlands (Master's thesis, University of Twente).
- Hasse Jansen, (2016) 94 Mind-Blowing Strategy Execution Stats, <https://boardview.io/blog/strategy-execution-stats/>
- Hattangadi, D. V. (2017). the ten schools of thought by Henry Mintzberg. International Journal of Latest Engineering Research and Applications, 2(1), 32-36.
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). The strategy process: concepts, contexts, cases. Pearson education.
- Sarbah, A., & Otu-Nyarko, D. (2014). An overview of the design school of strategic management (Strategy formulation as a process of conception). Open Journal of Business and Management, 2(03), 231.
- Steiner, G. A. (2010). Strategic planning. Simon and Schuster.