

## الإستراتيجية: المفهوم وإشكالية المصطلح

دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينته من الأكاديميين والمدبرين في المملكة الأردنية الهاشمية

د. ظاهر محسن منصور الغالبي (\*)

أ.وائل محمد صبحي إدريس (\*\*)

### المستخلص:

يتناول هذا البحث موضوعاً يتركز في جانب تحديد مفهوم ومحتوى الإستراتيجية. وقد أشارت الأدبيات إلى عدد من المحاولات التي هدفت إلى تلمس مفهوم ومحتوى الإستراتيجية في منظمات الأعمال، غير أن تلك المحاولات- على الرغم من ندرتها- كانت تتسم بغلبة الأطر النظرية والتعبير عن المفهوم، بالإستناد إلى حوارات فكرية وإرهاصات ذات علاقة بمفهوم ومحتوى الإستراتيجية. ويستند البحث إلى إختيار مجموعة من البعاد ذات العلاقة بمفهوم ومحتوى الإستراتيجية، وتم إختيار عينة مقصودة تضم عدداً من أساتذة الجامعات الأردنية المتخصصين والمهتمين والممارسين لعملية تدريس مساقات ذات علاقة بالتخطيط والإستراتيجية والسياسات، ومجموعة مقابلة من المدراء ممن هم بدرجة مدير عام لشركات كبرى لكونهم الأقدر على ممارسة التخطيط الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية شاركوا في تحديد أولويات مفهوم ومحتوى الإستراتيجية التي تضمنتها إستمارة الإستقصاء التي أعدت لهذا الغرض. وقد تركزت نتائج البحث في إبراز وزن وأهمية كل بعد من أبعاد الإستمارة بخصوص تحديد مفهوم ومحتوى الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الاختلاف والتوافق في وجهات نظر الأكاديميين والمدبرين في تحديد مفهوم ومحتوى الإستراتيجية.

(\*) أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال (إدارة إستراتيجية)- جامعة الزيتونة الأردنية (الأردن).

(\*\*) ماجستير إدارة أعمال، مستشار أداء، خبير تحليل إحصائي.

## المقدمة:

استقطب مفهوم الإستراتيجية- عبر الزمن- إهتمام مختلف الباحثين ورجال الأعمال، فالعسكريين والسياسيين والمفكرين الإقتصاديين وغيرهم إهتموا بهذا المفهوم لكونه يلامس مختلف مناحي الحياة. وقد شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات وأبحاث عديدة تركزت بإتجاه تحديد مفهوم الإستراتيجية وسبل ترجمته عملياً من قبل المنظمات إلى أرض الواقع لغرض تعزيز موقف المنظمة ومركزها في المنافسة.

إن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير- في ظل سيادة الإستقرار Unstability واللاتأكد Uncertainty- في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد مسارات وتوجهات المنظمة سعياً إلى إختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل وإستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة.

لقد أشار (Mintzberg, et.al, 1998: 11) إلى أن مفهوم الإستراتيجية لا يقتصر في التعامل مع ما هو غير قابل للتنبؤ وإنما يتعداه إلى المجهول أو ما هو غير قابل للتعرف عليه. لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة يتوقف - إلى حد بعيد- على إمكانية الإفادة القصوى من كل صنوف المعرفة والخبرة ومن ما هو متاح لها من قدرات وإمكانات. وعلى الرغم من محاولات الكثير من الباحثين في وضع تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الإستراتيجية إلا أننا نجد هذا التنوع الذي يصل حد الإختلاف في فهم محتوى ومديات وأبعاد هذا التركيب المعقد والمهم. ومع ذلك فإن هناك حدود للإتفاق على محتوى المفهوم وأساليب إستخدامه وإتجاهات تطوره، كذلك يجد المتتبع للموضوع وجود فجوة بين الفهم النظري وواقع التطبيق العملي لمفهوم الإستراتيجية.

لذلك حاولنا في هذا البحث إجراء مطابقة ومقارنة لمعرفة مدى الإختلاف والتباين وحدود التطابق بين فهم وروية الأكاديميين وبين المديرين لمفهوم الإستراتيجية. لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أبعاد- بعد توضيح الإطار النظري للبحث- الأول كرس لمنهجية البحث بحدودها المتعارف عليها، والثاني إستعرضنا فيه نتائج الإستجابات ومناقشتها، وأختم الثالث بأهم الإستنتاجات والتوصيات.

## الإطار النظري للبحث

## أولاً: مفهوم الإستراتيجية والتطور التاريخي له:

يُعد مفهوم الإستراتيجية إطاراً ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها. وقد تعددت إتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم، فالإستراتيجية حقل دراسة حديث العهد نسبياً لذلك فالمفهوم سريع التطور، وهذا ما يعكس جانب من سبب الإختلاف في وجهات نظر الكتاب والمهتمين بهذا الحقل، كذلك فإن الأهداف والنتائج التي يسعي الكتاب والباحثون إلى تحقيقها من خلال دراساتهم وأبحاثهم والتركيز على هذه الأهداف والنتائج دون غيرها تدفع بالمفاهيم التي يتوصلون إليها لأن تعكس وجهات نظرهم الخاصة، إلا أن حالات الإختلاف هذه لا تكون سلبية دائماً، بل هي حالة صحيحة تثرى البحث العلمي في مجال دراسة حقل الإستراتيجية. ورغم هذا الإختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون، وتكون الدراسات مكملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية لتعكس مدى التطور الحاصل في مفهوم الإستراتيجية.

وهكذا إزدادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية في تحديد مفهوم الإستراتيجية- الذي برزت أول إستخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة- لتلبية حاجة الإدارة لإستقراء المستقبل ووضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي بالمنظمة إلى النجاح بالإعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبما تفرزه من فرص وتهديدات (Opportunities & Threats)، وإنسجاماً مع واقع ظروف المنظمة الداخلية وما فيها من نقاط قوة (Strengths) أو ما تعانيه من ضعف (Weaknesses). وإذا ما أردنا إيراد تعاريف للإستراتيجية، فإننا نجد العديد منها والتي تُعطي للمفهوم وجهات نظر عديدة، فمثلاً يُعرف قاموس Webster الإستراتيجية بكونها "المهارات المرتبطة بالإدارة والتخطيط" (Webster, 1992). أما (Thorelli, 1977) فيعبر عن الإستراتيجية "بالوسائل الأساسية التي تتحقق بواسطتها الأهداف المركزية للمنظمة"، وهذه الأهداف المركزية تُمثل جميع الأهداف في فكر المديرين، ولا يمكن الحديث عن الإستراتيجية دون وجود أهداف يُراد الوصول إليها. وفي هذا الإطار أصبحت الإستراتيجية جزء أساس من سلسلة الوسائل والغايات. أما الباحثان (Johnson & Scholes, 1997: 21) فيران الإستراتيجية " إتجاه ومنظور للمنظمة في الأمد الطويل، وتمثل الملائمة والإنسجام بين موارد المنظمة وبينتها المتغيرة، وبالأخص الأسواق والعملاء فيها وكذلك توقعات جميع أصحاب المصلحة ". وهكذا تتعدد موارد التعاريف لهذا المفهوم، ويدخل في إطار ذلك تطور تاريخي مستمر لمحتوى هذا المفهوم المهم بالنسبة للمنظمات الحديثة على إختلاف أنواعها وأحجامها.

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق، ومع حدوث التطورات في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، أخذ مفهوم الإستراتيجية منحناً جديداً، فإذا ما أردنا البحث عن مستقبل الإستراتيجية، فمن المهم أن نقوم بتوضيح ماضي الإستراتيجية. وطبقاً ل (Cummings) هناك مصدرين أساسيين لفهم الإستراتيجية، الأول، هو المصدر البيولوجي والذي يميز الوجود الدائم للمنافسة الطبيعية، ويسلم بالدور الجزئي للإختيار ما بين الأنواع ويسعى لإحتواء مبادئ الحث والتحفيز بخصوص الإستثناء التنافسي، ويضيف مواهب التخيل والمنطق لتمييز ما هو إستراتيجي عن غيره. والثاني، هو مصدر تقليدي من الفن والعلم في صيرورة القيادة، ففي الشرق نرى الفكرة الكلاسيكية لقدامى الصينيين عن الحرب- "فنون الحرب" (500 قبل الميلاد)- تستخدم الفكرة القائلة بأن أرقى مستوى القيادة هو عند التغلب على الأعداء عن طريق إستخدام الإستراتيجية التي هي في جوهرها التخطيط، التنظيم، التكتيكات وإقتناص الفُرص

(Henderson, 1993: 133-135)، وليس ببعيد عن هذا الطرح عندما يثير (Henderson) الجدال حول احتمالية كون مبدأ الإختيار في أصل الأنواع دليل أفضل إلى المنافسة في الأعمال من النظريات والمبادئ الإقتصادية (Henderson, 1989: 139-143)، وفي الغرب فإن الإستراتيجية (Strategy) أشتقت من الكلمة الإغريقية (Strategos) والتي تبلورت أثناء الإصلاحات الديمقراطية، بالإشارة إلى الوحدات العسكرية والسياسية التي كونت مجلس الحرب (Mckiernan, 1997: 791)، وهكذا فإن التعرف وإكتشاف مبادئ مشابهة في كتابات الإستراتيجيين تشير أن تاريخ الإستراتيجية أقدم من الناحية العسكرية والسياسية منه في الأعمال والإقتصاد. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري والإستراتيجي تشير إلى أن الإستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية لذلك فإن الرؤية الحديثة تنطلق من أربعة توجهات فكرية لإحتواء وتأطير المفهوم وهي:

١. التخطيط والعملية التخطيطية وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة كثيرة.
٢. التعلم والفكر الإستراتيجي وما يشق عنه من قدرة على الإبداع والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق.
٣. التمركز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
٤. التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة لغرض خلق ميزات تنافسية فريدة.

وفي إطار هذه التوجهات العامة طرح الباحثون العديد من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية والتي يقع التعريف منها ضمن هذا التوجه أو ذاك أو ضمن أكثر من توجه واحد. ففي بداية الستينيات من القرن الماضي عرف (Chandler) الإستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وإختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف" (Chandler, 1962: 13). أما الباحث (Steiner) فيعبر عن الإستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال. وقد أشار (Steiner, 1980: 15) إلى عدم وجود إجماع واسع وكبير حول معنى الإستراتيجية في مجال الأعمال، لذلك قدم إشارة إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية منها:

- الإستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة.
- الإستراتيجية تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.
- الإستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات.
- الإستراتيجية المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل.
- الإستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

وقد سعي (Mintzberg) إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من طروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يُعرف بـ (Five Ps for Strategy)، فالإستراتيجية "عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مُرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، وهي مناورة Ploy القصد منها خداع المنافسين والإلتفاف حولهم، وهي أنموذج Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز Position أو وضع مستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور Perspective يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة" (Mintzberg, 1987: 11-21). ويرى الباحث المتخصص بالإستراتيجية (Andrews) أن إستراتيجية الشركة Corporate Strategy تمثل "نمط القرارات التي تحدد وتكشف عن أهداف الشركة وأغراضها الأساسية، ويولد السياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف"، ويعرف مدى الأعمال التي يتعين على الشركة مواكبتها ونوع التنظيم الإقتصادي والإنساني الذي تنوى أن تصبح فيه وطبيعة المساهمة الإقتصادية وغير الإقتصادية التي تنوى تقديمها لمساهميها والعاملين فيها وعملائها. ويتضح أن (Andrews) وضح وجه الإختلاف ما بين إستراتيجية الشركة التي تحدد الأعمال التي سوف تستثمر فيها، وإستراتيجية الأعمال التي تحدد أساس المنافسة في عمل معين (Andrews, 1980: 18-19). أما (Porter) وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فإنه يُعرف الإستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون". ويؤكد (Porter) أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الإستراتيجية هي خلق الموانمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود موانمة فليس هناك إستراتيجية متميزة لأن نجاح الإستراتيجية يقوم على خلق التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وإن الموانمة الإستراتيجية ضرورية ليس فقط لخلق الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المنظمة أيضاً حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو مجمل الأنشطة المترابطة (Porter, 1996: 62). وبنفس السياق يرى (Thompson) الإستراتيجية من خلال إطارين يسمى الأول بالإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy، والتي تتعلق ببناء وصيانة المنفعة التنافسية في كل قطاع أعمال تعمل فيه المنظمة، ويمكن أن يتحقق ذلك إما بالتركيز على قطاع أعمال معين أو منتجات/خدمات أو مستهلكين معينين، وهذا ما يتفق مع وجهة نظر الباحث (Porter)، ويتعلق الإطار الثاني بتحديد قطاع الأعمال الذي يجب أن تدخله المنظمة وكيفية جمع وهيكلة الأنشطة المطلوبة للدخول في ذلك القطاع وطريقة إدارتها بشكل ناجح، ويدعى هذا الإطار بإستراتيجية الشركة Corporate Strategy (Thompson, 1994: 9-11). أما الباحث (Mckiernan) فقد أكد على ضرورة تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها وذلك يتم من خلال صياغة إستراتيجية تجيب على الأسئلة الآتية:

- ما الذي يجب أن تفعله المنظمة (فرص السوق Market Opportunity)
- ما الذي تستطيع أن تفعله المنظمة (قدرات المنظمة Corporate Competence)
- ما الذي ينبغي أن تفعله المنظمة (المسؤولية الإجتماعية Social Responsibility)
- ما الذي تريد أن تفعله المنظمة (الطموح Ambition)

وهكذا يؤكد الباحث على ضرورة توافق القرارات الإستراتيجية مع البيئة الخارجية والوضع الداخلي (Mckiernan, 1997: 792). كما يشير إلى أن (Porter) قد أدرك أن الكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزات التنافسية، وإن تحقيق الكفاءة المميزة يتم من خلال إستراتيجيات المنظمة التنافسية التي تربط بين المنظمة وبيئتها، لذا يجب تحقيق التوازن بين موارد المنظمة وبيئتها للوصول إلى الميزات التنافسية (Mckiernan, 1997: 793).. فيما يعبر الباحثان (Tregoe & Zimmerman) عن الإستراتيجية بكونها "الإطار الذي يوجه الخيارات التي تقرر طبيعة وإتجاه المنظمة"، وهذا من حيث الأساس يتلخص بانتقاء المنتجات/ الخدمات التي يراد

عرضها، والأسواق التي سيتم عرضها فيها، وعلى المديرين أن يسندوا هذه القرارات إلى قوة توجيهية **Driving Force** واحدة للعمل، وعلى الرغم من وجود تسع قوى توجيهية ممكنة فإن واحدة فقط يمكن أن تعمل كأساس للإستراتيجية في منظمة معينة، فقد تكون هذه القوة التوجيهية: المنتجات المعروضة، إحتياجات السوق، التكنولوجيا، قابلية الإنتاج، طريقة البيع، طريقة التوزيع، الموارد الطبيعية، الحجم/النمو أو العائد/الربح. وهكذا فإن الباحثان يعتبران أن الإستراتيجية منظور (Robert, 1980: 11). وفي نفس السياق ذكر الباحث (Robert) أن صناعة القرارات الإستراتيجية يجب أن تكون على أساس قوة توجيهية واحدة، مضيفاً قوى عاشرة على ما سبق وهي المستخدم/ العميل (Robert, 2000: 70).

إن فكرة تقييد الأساس الذي تصاغ عليه الإستراتيجية قد تقدم بها الباحثان (Treacy & Wiersema)، فقد أكدوا على أن الشركات تحقق مراكز القيادة من خلال تضيق تركيز الأعمال بدلاً من توسيعها، ويحددان ثلاث قواعد للقيم يمكن أن تعمل كأساس للإستراتيجية ألا وهي الإمتياز التشغيلي **Operational Excellence**، والإرتباط الوثيق بالعملاء **Customers Intimacy**، وقيادة المنتجات **Product Leadership** لغرض موائمة واقعها للعملاء، والهدف هو الولاء البعيد المدى والربحية طويلة الأجل. فيما تستند الإستراتيجية في قيادة المنتجات على الإنتاج المستمر للسلع والخدمات والهدف هو سرعة الإستفادة من نقل الأفكار الجديدة إلى سلع وخدمات مرغوبة (Treacy & Wiersema, 1994: 84-93). هذا وإن كل قاعدة من قواعد القيم الثلاث توحى باختلاف المتطلبات، فالإمتياز التشغيلي يدل على الإرتقاء بعملية التصنيع والتسويق والتوزيع، وإن الإرتباط الوثيق بالعملاء يوحي بالإقتراب الوثيق من العميل ويستلزم علاقات بعيدة المدى، وأما قيادة المنتجات فتتوقف بشكل واضح على البحث والتطوير الذي يركز على السوق بالإضافة إلى الفطنة والحذاقة التنظيمية.

## ثانياً: في إطار هذا التطور، ما هي الإستراتيجية؟

من المعلوم والمتعارف عليه أن التطور الحاصل لمفهوم الإستراتيجية يشمل الأبعاد الأساسية المكونة لها، ولا يقتصر على واحد أو البعض منها، وقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لتوضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها. فقد حدد (Litterer, 1973: 141-142) أبعاد الإستراتيجية بالآتي:

- أ- الإنسجام والتوافق مع متطلبات البيئة
  - ج- درجة القبول بالمخاطرة
  - هـ- مدى القابلية على العمل (إمكانية التطبيق).
- ب- الملائمة وفقاً للموارد والإمكانات المتاحة
  - د- توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني
- أما (Hax, 1990) فيحدد أبعاد الإستراتيجية بالآتي:
  - أ- توحيد وتكامل منسق لنمط القرارات وصناعتها.
  - ب- الوسائل الأساسية للغرض أو الغاية الأساسية للمنظمة والأهداف بعيدة المدى والشاملة.
  - ج- تحديد المجال الأساسي أو القطاع الأساسي للمنافسة.
  - د- الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية كوسائل شاملة لتحقيق الميزة التنافسية.
  - هـ- صيغ مختلفة يعبر عنها بنظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث (الشامل، الأعمال، الوظيفي).
  - و- تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المنظمة وإدارتها تحقيقها لأصحاب المصالح كافة.

فيما حدد (Porter, 1996: 61-79) هذه الأبعاد بالآتي:

- أ- اختيار مجموعة من الأنشطة التي تختلف عن
  - ب- تحديد المركز التنافسي للمنظمة.
  - ج- الوضع الإستراتيجي الفريد.
  - د- المفاضلة ما بين البدائل وطرائق وأسس المنافسة، فجوهر المنافسة يقوم على تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون.
  - هـ- الموانمة بين الأنشطة، فالتنسيق يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.
- و- أهمية الفاعلية التشغيلية، فأختلافها عن المنافسين يمثل جوهر التحدي للمنظمة أمام منافسيها.

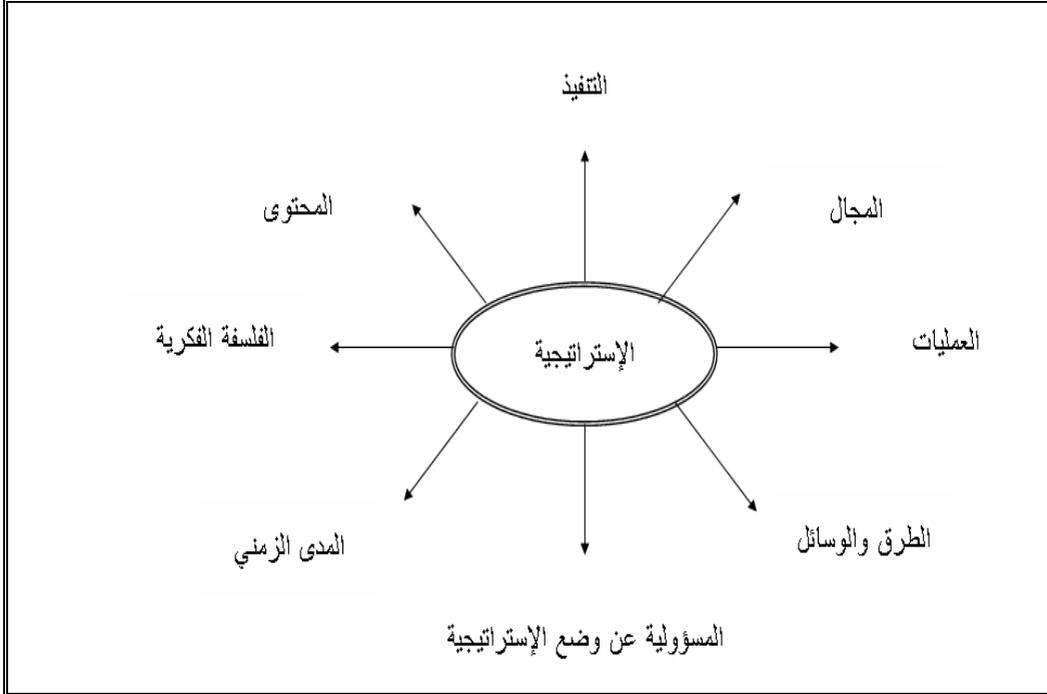
أما (Mintzberg, et.al, 1998: 10-11) فيحدد أبعاداً للإستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها وكالاتي:

- أ- إحتواء الإستراتيجية الفعالة على ثلاثة عناصر أساسية تتضمن:
  - الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها.
  - أهم الأساسيات التي توجه النشاط أو تحد منه.
  - سياقات النشاطات الرئيسية التي تضمن تحقيق الغايات المطلوبة.
- ب- الإستراتيجية الفعالة تنشأ حول عدد قليل من المفاهيم والدوافع الرئيسية التي تمنحها تماسكاً وتركيزاً على بؤرة إهتمام معينة والتي يكون بعضها مؤقتاً في حين تستمر أخرى إلى نهاية أمد الإستراتيجية.
- ج- تكوين مركز يكون من القوة والمرونة وبطرائق منتقاة بحيث يساعد المنظمة في تحقيق غاياتها.
- د- وجود عدد من الإستراتيجيات المرتبطة مع بعضها البعض ويدعم أحدهما الأخرى بصيغة التماسك.

ويلاحظ مما سبق، أن هذا التطور شمل الأبعاد التالية، وكما هو موضح في الشكل (1):

١/ المجال	٢/ العمليات	٣/ الطرق والأساليب	٤/ الجهات المسؤولة عن وضع
٥/ المدى الزمني	٦/ الفلسفة الفكرية	٧/ المحتوى	٨/ التنفيذ

الشكل (1): أبعاد الإستراتيجية



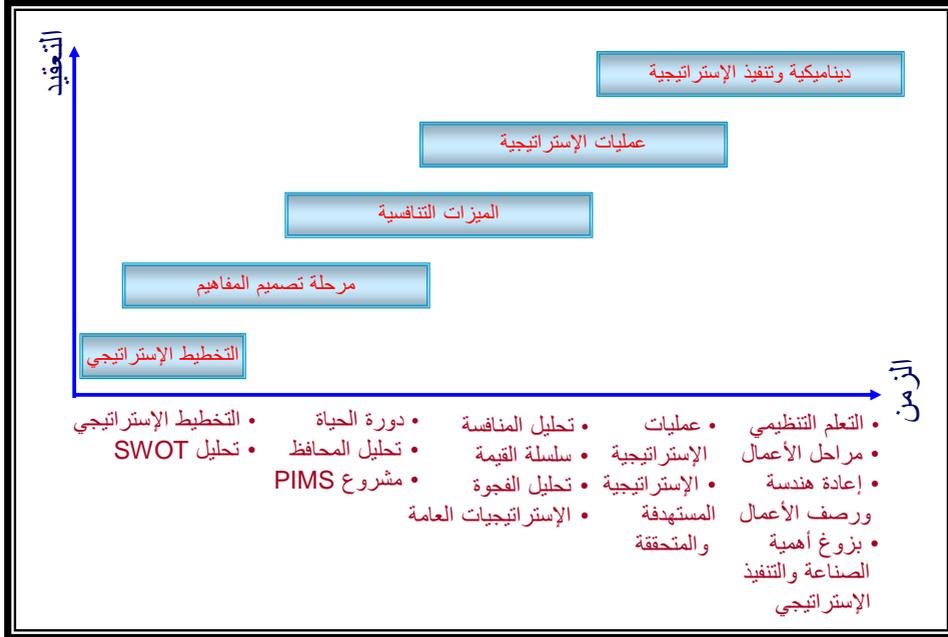
المصدر: Feurer, & Chaharbaghi, (1995)

فمنذ الكتابات الأولى التي بينت أهمية موضوع الإستراتيجية Newman، فقد تطورت الطروحات والروى من قبل باحثين أمثال Andrews, Christiansen & Ansoff وغيرهم، فقد طرح هؤلاء الباحثين التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning كصيغة عملية لموائمة الفرص البيئية مع الموارد المتاحة للمنظمة بهدف الوصول إلى حالة أرقى وأحسن. وبإستمرار هذه المحاولات الأولى تبعها محاولات أخرى تبحث عن نماذج عامة للنجاح من خلال التركيز على الصيغ العملية في التحليل والإستنتاج من قبل إدارات المنظمات المدارة بأسلوب علمي ومنهجي بهدف تحسين وتطوير الأداء وطرق العمل. إن هذه الدراسات والبحوث تراكت عبر صيغ متعددة وأساليب متنوعة لأدوات إستراتيجية مثلت إطار فكري ومهارات معرفية لا تزال تستخدم حتى اليوم لبناء إستراتيجية الأعمال.

ويعتبر عام 1980 بداية تحول التركيز في الدراسة من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية Strategic Management. لقد مثلت أبحاث Porter وكذلك Schendel & Hofer العديد من المفاهيم والتكنيك الذي يساهم في بناء ميزات تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال توقع وإستغلال فرص الأعمال، وفي إطار موازي لذلك تم إعطاء أهمية متزايدة لقضايا تنفيذ الإستراتيجية، وهكذا طرحت أبحاث مهمة وفي هذا المجال طور مفهوم سلسلة القيمة Value Chain Concept، وتحليل Ansoff، وإطار تحليل 7s Mckinsey Framework وغيرها.

ويُلخص التطور الحاصل في مفهوم الإستراتيجية بالمخطط التالي، والذي يُوضح عليه أيضاً الأدوات التحليلية التي طُورت وأُستخدمت ولا تزال تُستخدم من قبل المنظمات في العالم الصناعي.

شكل (2): تطور مفهوم الإستراتيجية



المصدر: Feurer, & Chanarbaghi, (1995)

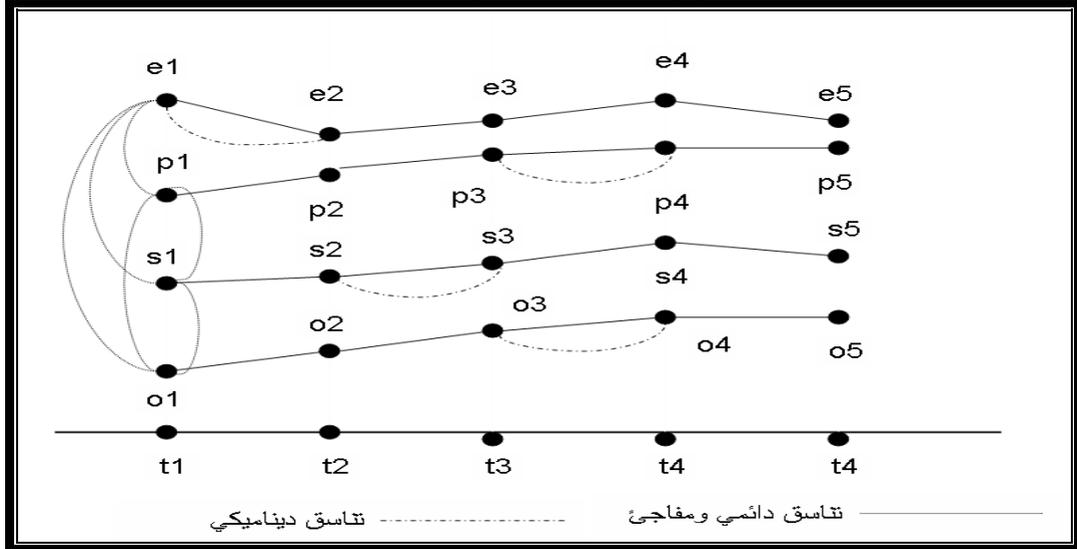
وهكذا يبدو هذا التطور الكبير والتغيير المستمر على محتوى مفهوم الإستراتيجية وفسفته، وكذلك علاقته بالتغيرات الحاصلة في بيئة التطبيق لهذه المفاهيم. وفي تقديرنا أن مرحلتنا الصياغة والتنفيذ لأي إستراتيجية فاعلة يجب أن تكون متداخلة، وإن عملية الفصل يجب أن ينظر إليها بكونها تساعد في فهم الأدوار المطلوبة لمختلف المعنيين في المنظمة، وهكذا فإن النماذج الحديثة لصياغة الإستراتيجية تركز على هذه الجوانب، وإن الاختلافات نجدتها بزيادة التفصيل في العمل أو التركيز على الجوانب الرئيسية وترك التفاصيل إلى الجهات الأخرى المساعدة.

إن رؤية الباحث Martinet، ونحن نتفق معه بكون الإستراتيجية الشاملة للمنظمة تُمثل توليفة أفكار وترابط لمفاهيم يجب أن ينظر إليها بتمعن وإبصار (Martinet, 1983: 27)، ففي ظل التغيرات الحاصلة في البيئة (E) Environment والتي ستحصل مستقبلاً يصار إلى تحليل وفرز الفرص والتهديدات بشكل علمي واقعي- هنا يكون دور الإدارة العليا مهماً- تقاد المنظمة بصورة عامة ضمن توجهات تحدها السياسة العامة (P) Policy (الموضوعة من قبل أعلى الجهات صاحبة الشأن، تضع إستراتيجيات (S) Strategies متعاقبة في ضوء المحددات الهيكلية والتنظيمية (O) Organizational والتنفيذية.

إن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن دور الإدارة العليا (القمة الإستراتيجية Strategic Apex) أو ما يُعبر عنه بالوظيفة الإستراتيجية لهذه الإدارة تتجلى في إيجاد تناسق وتناغم بعضه دائم ومفاجئ والآخر ديناميكي بين هذه المفاهيم (E, P, S, O) عند صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. ففي ظل أفق زمني مختار لصياغة الإستراتيجية وليكن 5 سنوات، فإن البيئة تتغير وتتطور ربما باستمرار ويفترض في التحليل لها أن يسمح بإعطاء صور متعاقبة لهذه البيئة (E<sub>1</sub>.....E<sub>5</sub>)، وفي ضوء محددات السياسة العامة التي تسترشد بها المنظمة (P<sub>1</sub>.....P<sub>5</sub>) فإن فريق الإدارة العليا يضع إستراتيجية المنظمة (S<sub>1</sub>.....S<sub>5</sub>) وهذه يجب أن تكون متناغمة مع التطورات البيئية، في حين يكون تشكيل الهيكل التنظيمي (O<sub>1</sub>.....O<sub>5</sub>) ملهماً وإيجابياً في هذه

الإستراتيجية المختارة. وهكذا يكون التناسق الأول دائمى ومفاجئ ويهدف أن تكون هذه المفاهيم ذات العلاقة متماشية مع بعضها وليست متعارضة ومهملة التأثير الإيجابي المتبادل ( $EI \rightarrow PI \rightarrow SI \rightarrow OI$ ) وهذا يساعد على حل المعضلة الأخرى وهي التنقلات المطلوبة داخل الزمن، بمعنى أن مجموعة القرارات الإستراتيجية المتخذة في الزمن ( $T_1$ ) لا تحد من الخيارات الإستراتيجية الممكنة في الزمن ( $T_2$ ) وهكذا. إن هذا النوع من التناسق الديناميكي يتيح للمنظمة تأشير تطورها وإتجاه سيرها، دون أن تكون القرارات المتخذة في الزمن الحالي تعاد وكأنها قيود تحد من حرية المنظمة وحركتها في الزمن المستقبلي وهكذا، وكما يتضح من الشكل (3)

شكل (3) : التصور الشمولي للإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لما عكسته أدبيات الإدارة الإستراتيجية

وهكذا يبدو أن فكرة ومفهوم الإستراتيجية ليست بالبسيطة، بل تطورت كثيراً حتى أصبحت تركيب معقد **Complex Construction** لا تقاس بمؤشرات بسيطة ولا يبعد واحد بل مجموعة كبيرة من الأبعاد المترابطة. وهنا تثار العديد من الأسئلة حولها، هل الإستراتيجية خطة، أم أنها مجمل العمليات والطرق والأساليب المؤدية إلى الغايات والأهداف، أم أنها الغايات والرؤية والرسالة والأهداف، أم أنها قواعد القرارات الأساسية، أم غير ذلك؟

إن الإستراتيجية هي جميع هذه الأمور وغيرها، فهي منظور وهي مركز وهي خطة ونمط كونها حلقة الوصل بين السياسة والأهداف الرئيسية من جانب والتكتيكات أو الأفعال الملموسة من جانب آخر. وباختصار، الإستراتيجية هي شبكة معقدة من الأفكار والتبصرات والخبرات والأهداف والإدراكات والتوقعات التي توفر دليلاً عاماً لأفعال معينة سعياً وراء تحقيق غايات المنظمة، وكذلك الإستراتيجية هي المسار الذي نرسمه والرحلة التي نتصورها، وهي في الوقت نفسه المسار الذي نسلكه والرحلة التي نقوم بها فعلاً. فالإستراتيجية لا وجود لها بمنأى عن الغايات المطلوبة، إذ أنها إطار عام يوفر الدليل للأفعال المراد إتخاذها، وهذا يعني بأن الشرط المسبق لصياغة الإستراتيجية هو الفهم الواضح والواسع للغايات التي يراد الوصول إليها. كذلك فالإستراتيجية تمثل رؤية نابعة من منظور فكري يستند على رسالة المنظمة في تحديد الإتجاه العام وترجمة هذا الإتجاه في صورة أهداف وأغراض وغايات تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

إن هذا الفهم النظري المجرد أو الواقعي الملموس نراه يتجسد في التطبيق بصور متعددة لا تتساوى فيها منظمات الأعمال حتى في العالم الصناعي، حيث نجد منظمات قد قطعت أشواطاً كبيرة

في تطبيق فعال لهذه الأفكار والمفاهيم وبصيغ متجددة باستمرار، في حين توجد منظمات أخرى عكس ذلك. ويلاحظ بشكل عام أن هناك فجوة بين الفهم النظري المجرد لهذه المفاهيم وتطبيقاتها الواقعية العملية في منظمات الأعمال، وهذه تعود لأسباب كثيرة يقع في مقدمتها صعوبة إيجاد مقاييس فعلية واقعية لبعض التوجهات النظرية لهذا الموضوع الحيوي، وقلة الكوادر المدربة والممارسة لنقل هذه الأفكار التي تبدو مجردة إلى مضامين عملية في واقع عمل منظمات الأعمال.

### منهجية البحث

تتحد المعالم الأساسية لهذا القسم من البحث بطرح مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته وعينه البحث، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وكالاتي:

#### (١) مشكلة البحث:

يجد المنتبع لتطور مفهوم الإستراتيجية كمحتوى وإستخدام إختلافاً واضحاً في تحديد إطار متفق عليه وموحد بين الباحثين، وإذا ما وجد هذا الإطار فإننا نجد تباين في التركيز على مفردات وأبعاد ومحتوى هذا الإطار وفق رؤية الباحثين للمفهوم. من جانب آخر يمكن ملاحظة إختلافاً بيناً وجلياً بين الفهم النظري لمفهوم الإستراتيجية الذي يعرضه الأكاديميين وواقع التطبيق العملي لهذا المفهوم من قبل المديرين في منظمات الأعمال المختلفة. إننا نجد أن هذه إشكالية تستحق البحث والدراسة لتحديد مدى ملائمة الإختلاف والتطابق في فهم وممارسة الإستراتيجية من قبل الأكاديميين والمديرين الأردنيين. إن السؤال المطروح ويمثل مشكلة هذا البحث هو "هل هناك فجوة -إختلاف وتباين- بين الأكاديميين والمديرين في فهم وممارسة الإستراتيجية في البيئة الأردنية".

#### (٢) أهمية البحث:

بعد إستعراض المتاح من أدب الإدارة الإستراتيجية حول مفهوم الإستراتيجية، يمثل هذا البحث محاولة ميدانية عملية لمعرفة مستوى الفهم والتطبيق لهذا المفهوم في الجامعات ومنظمات الأعمال الأردنية، ومن ثم توضيح مستويات الإدراك النظري وإمكانات التطبيق الفعلي لتأشير الإختلاف والتطابق بين الإثنين. أن هذا الأمر يساعد في إيجاد أرضية للتطبيق واسعة لمفاهيم الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي في بيئة الأعمال الأردنية، وهذا بكل تأكيد سينعكس إيجابياً على الأعمال والشركات الأردنية.

#### (٣) أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح حالة المعرفة لمفهوم الإستراتيجية لدى الأكاديميين والمديرين في المنظمات الأردنية، وكذلك فهو محاولة متعددة الأهداف، ومنها:

- أ- محاولة جادة لتأطير مفهوم الإستراتيجية نظرياً وميدانياً في بيئة الأعمال الأردنية.
- ب- تأشير جوانب القصور في عدم الإستفادة الميدانية من مستويات تطور المفهوم نظرياً، لغرض طرح بعض المعالجات الممكنة والتطويرية.
- ج- ردم الفجوة بين الفهم النظري وواقع التطبيق العملي لمفهوم الإستراتيجية في بيئة الأعمال الأردنية.

#### (٤) في ضية البحث:

تمتلك المنظمات التي تحرز نجاحاً دائماً قيماً جوهرية وغرضاً أساسياً ووضوح وتعامل منهجي منظم مع مفهوم الإستراتيجية كمحتوى وعمليات تتسم بالشمولية. ويعتقد أن تجسير الفجوة بين الفهم النظري والتطبيق العملي يمثل حالة مرغوبة لتطور الأعمال في المجتمع. لذلك يحاول هذا البحث فحص هذه الطروحات في البيئة الأردنية من خلال الفرضية التالية:

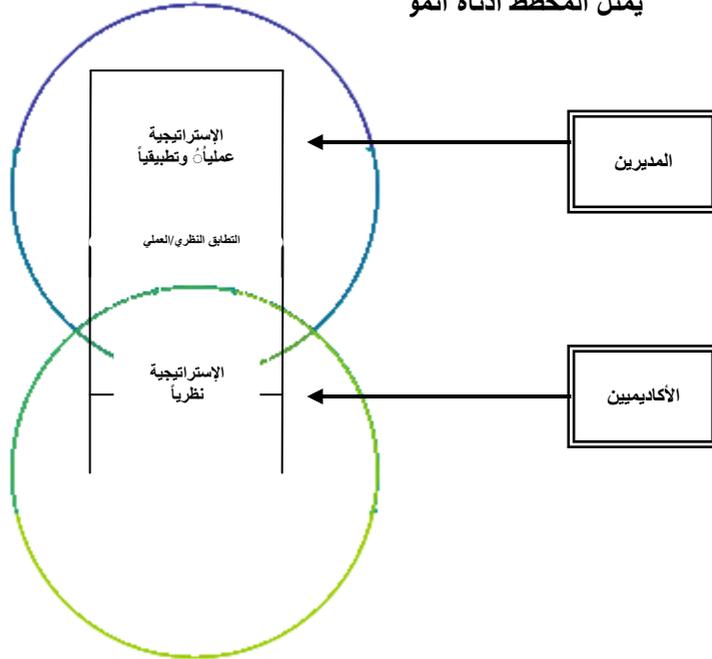
"عدم وجود إختلاف وتباين في وجهات نظر الأكاديميين ومديري الأعمال في تحديد مفهوم ومحتوى الإستراتيجية"

يشنق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. عدم وجود إختلاف وتباين من وجهة نظر الأكاديميين والمدراء في النظر إلى الإستراتيجية كعمليات/ خطط.
٢. عدم وجود إختلاف وتباين من وجهة نظر الأكاديميين والمدراء في النظر إلى الإستراتيجية كأهداف/ وسائل.
٣. عدم وجود إختلاف وتباين من وجهة نظر الأكاديميين والمدراء في النظر إلى الإستراتيجية كقرارات.
٤. عدم وجود إختلاف وتباين من وجهة نظر الأكاديميين والمدراء في النظر إلى الإستراتيجية كمفهوم متعدد الأبعاد شمولي.
٥. عدم وجود إختلاف وتباين من وجهة نظر الأكاديميين والمدراء في فهم وإستخدام الطرق والأساليب المؤدية إلى صياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية.

### (٥) أموزج البحث:

يمثل المخطط أدناه نمو



### (٦) عينة البحث:

تأسيساً على ما تقدم.. فقد شكلت الآراء والأفكار والطروحات التي وردت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بخصوص تحديد مفهوم الإستراتيجية إطاراً مرجعياً إعتمه الباحثين في تصميم إستمارة إستقصاء- عملية خاصة مستقلة- (أنظر الملحق 1)، تعد محاولة مفيدة في بيئة الأعمال العربية لتحديد مفهوم الإستراتيجية، وقد شارك في إغناء إستمارة الإستقصاء عدد من الأساتذة من ذوى الإختصاص.

ومن أجل البرهنة على أن الإستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها استخدم الباحثين:

١. معامل الإتساق الداخلي لفقرات المقياس (Cronback Alpha).  
وبلغ معامل الثبات لإستمارة الإستبيان وفقاً لمتغيراتها الأساسية كما يأتي:

المتغيرات	نوع الإختبار	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات
العمليات/الخطة	المتغيرات	القرارات	المتغيرات	المتغيرات ذات العلاقة الإستراتيجية	نتائج الإختبار لمتغيرات الإستمارة ككل	
92.54	69.23	71.43	97.46	95.43	95.61	Cronback Alpha

وأختار الباحثين عينة مقصودة تتألف من (25) أكاديمياً من بين أساتذة الجامعات المتخصصين والمهتمين والممارسين لعملية تدريس مساقات ذات علاقة بالتخطيط والإستراتيجية والسياسات و (25) مديراً ممن هم بدرجة مدير عام لشركات كبرى لكونهم الأقدر على ممارسة التخطيط الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية، بهدف الحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي (النظري) والتطبيقي (العملي) في التعبير عن مفهوم الإستراتيجية. وبلغ العدد الكلي للإستمارات التي أخضعت للتحليل (50) إستمارة.

(٧) المعالجة الإحصائية:

إستخدم الباحثان الوسائل الإحصائية التالية، لقياس النتائج وإختبار فرضية البحث.

- الوسط الحسابي الموزون Weighted Mean لتحديد مستوى وأهمية كل من المتغيرات قيد الدراسة (من وجهة نظر الأكاديميين والمدراء) على وفق مقياس ليكرت Likert.

$$w = \frac{w_1x_1 + w_2x_2 + w_3x_3}{w_1 + w_2 + w_3} \dots \text{etc}$$

على إفتراض أن:

$X_1, X_2 \dots X_n$  تمثل قياسات عينة قوامها (n).  
 $W_1, W_2 \dots W_n$  تمثل أوزان هذه المفردات.

- الإنحراف المعياري Standard Deviation، لقياس درجة تباعد الإجابات عن وسطها الحسابي.
- إختبار T-test، لإختبار فرضية البحث في تحديد مدى وجود فروقات معنوية بين إجابات الأكاديميين والمدراء لمتغيرات البحث الأساسية أو التوافق في الإجابات بشأن مفهوم الإستراتيجية التي تضمنتها إستمارة الإستقصاء.
- الثبات Reliability بطريقة معامل الإتساق الداخلي Cronback Alpha

### تحليل الإجابات ومناقشة النتائج

إن كون مفهوم الإستراتيجية تركيب معقد، ولغرض الإحاطة بالتأطير النظري السابق ومعرفة التطبيق العملي بجوانب هذا المفهوم فقد تم تقسيم الإستراتيجية كمفهوم بأبعاده ومحتواه إلى أربعة توجهات رئيسية وفق ما عرضه الأدب الإداري والإستراتيجي وهي "العمليات/الخطة، الأهداف/الوسائل، القرارات، تعدد الأبعاد/الشمولية"، ووجدنا كذلك ضرورة طرح بعض الأسئلة الخاصة

بمعرفة الفهم والإدراك لدي عينة البحث، وبخاصة قدرة المديرين على متابعة وإستخدام التطور الحاصل في الفكر الإستراتيجي، والأساليب والطرق المستخدمة في صياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجيات الموضوعية، لذلك وقعت هذه الجوانب في محور خامس (أنظر الملحق 1). ولغرض متابعة تحليل نتائج البحث، فقد حاولنا إستعراض الإجابات الخاصة بالعينة بشكل يتيح المقارنة السريعة لإستجابات الأكاديميين مع المديرين على فقرات الأسئلة ولهذه التوجهات الأربعة سألنا الذكر والمحور الخامس وفق الآتي:

### ١. العمليات/الخطوة:

يتضح من معلومات الجدول (1) أن إجابات الأكاديميين والمدراء توافقت إجمالاً في تشخيص مستوى ودرجة أهمية محور العمليات/الخطوة، إذ بلغ الوسط العام لإجاباتهم (3.85)، (3.15) درجة على التوالي وفقاً لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات.. مما يعطي وزناً بدرجة تفوق المتوسط قليلاً لمستوى أهمية "العمليات/الخطوة" بشكل عام. وتظهر النتائج الإنحراف المعياري لإجابات الأكاديميين والمدراء فيما يخص نفس المحور (0.6530)، (1.0472). وإعطاء صورة أكثر تفصيلاً، فيما يخص المتغيرات الفرعية.. يتبين أن الأكاديميين حددوا وزناً عالياً لمتغير (الإستراتيجية إطار يوجه الخيارات التي توضح إتجاه المنظمة)، بمتوسط موزون بلغ (4.4) درجة، بينما أعطى المدراء وزناً أعلى لمتغير الإستراتيجية مهارات مرتبطة بالإدارة والتخطيط بمتوسط موزون بلغ (3.44) درجة. كما يتضح، أن إجابات الأكاديميين حددت وزناً عالياً لكل متغيرات العمليات/الخطوة المتبقية قياساً بما يراه المدراء، وكما هو موضح بالجدول (1)، وفي تقديرنا أن هذا الأمر ربما يعود إلى تصور المديرين للإستراتيجية بكونها منظور فلسفي مبنية على المهارة أكثر من كونها محتوى حقيقي تجسده أساليب الإدارة والتخطيط المعتمدة من قبلهم والتي يفترض أن تسير عليها منظماتهم. إن لضح الحاصل في الفكر الإستراتيجي بكون الإستراتيجية فكر إبداعي ومنظور مستقبلي شمولي ربما أستلهمه أغلب المديرين بصيغ تجريدية نظرية صرفه لم تتيح المجال للتفكير في كيفية نقل الرؤى إلى صيغ عملية في إطار منظمات الأعمال الأردنية، وهكذا يظهر هذا التوجه (العمليات/الخطوة) إختلافاً نسبياً بين الأكاديميين والمدراء.

### ٢. الأهداف/الوسائل:

تشير نتائج الجدول (2) أن إجابات الأكاديميين فيما يتعلق بكون الإستراتيجية- شبكة معقدة لتحقيق الغايات، وهي وضع منفرد للمنظمة، وتعنى بماهية الأهداف، وهي تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى، وهي وسائل أساسية لتكوين الأغراض والغايات، وهي الإستجابة للفرص والتحديات والقوة والضعف، وهي تحديد المساهمة الإقتصادية وغير الإقتصادية- توشر وزناً أعلى من الأهمية وفق مقياس ليكرت، فقد بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لهذه الفقرات (4.04)، (3.60)، (3.92)، (4.24)، (3.68)، (4.04)، (3.80) درجة على التوالي مقابل (3.76)، (3.36)، (3.80)، (3.28)، (3.04)، (3.2)، (2.80) درجة على التوالي لإجابات المدراء، فيما أعطى المدراء وزناً أعلى لمتغيرات الإستراتيجية حلقة الوصل بين الوسائل والغايات، الإستراتيجية وسائل تحقيق الأهداف المركزية، الإستراتيجية سلسلة الوسائل والغايات، في حين أعطى الأكاديميين هذا المتغير الأخير أدنى قيمة، وبشكل عام بلغ المتوسط العام لإجابات الأكاديميين فيما يتعلق بالأهداف/الوسائل (3.88) درجة مقابل (3.56) درجة للمدراء. إن ملاحظة هذه النتائج يشير بوضوح إلى عدم وجود إختلافات وتباين كبير من منظور كلا الفريقين (الأكاديميين/المدراء) لهذا البعد أو التوجه في رؤية مفهوم الإستراتيجية، ويرجع الأمر في تقديرنا إلى إتفاق أغلب الباحثين والممارسين على اعتبار الإستراتيجية ما هي إلا تعبير عن الأهداف بعيدة المدى التي تروم المنظمة الوصول إليها.

### ٣. القراءات:

توضح نتائج الجدول (3) أن إجابات الأكاديميين فيما يتعلق بكون الإستراتيجية - القرارات والأغراض والرسالة والرؤية، وهي توحيد وتكامل منسق لنمط صناعة القرارات - توشر وزناً أعلى من الأهمية وفق مقياس ليكرت، فقد بلغت الأوساط الحسابية الموزونة لهذه الفقرات (3.64)، (3.48) درجة على التوالي مقابل (2.84)، (3.08)، درجة على التوالي لإجابات المدراء، فيما أعطى المدراء وزناً أعلى لمتغير الإستراتيجية تحديد المجال الأساسي أو لقطاع الأساسي للمنظمة بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.24) مقابل (2.84) للأكاديميين، وكما هو موضح بالجدول (3)، وبشكل عام بلغ المتوسط العام لإجابات الأكاديميين فيما يتعلق بالقرارات (3.32) درجة مقابل (3.05) درجة للمدراء وهذه تعطي إنسجاماً وتطابق بحدود كبيرة بين الفريقين بالنظر إلى الإستراتيجية بكونها قرارات مهمة تحاول منظمات الأعمال اختيارها وتنفيذها.

#### ٤. تعدد الأبعاد/الشمولية:

توضح نتائج الجدول (4) أن إجابات الأكاديميين فيما يتعلق بتعدد الأبعاد/الشمولية - بشكل عام- توشر وزناً أعلى من الأهمية وفق مقياس ليكرت، لكل من المتغيرات الرئيسية، فقد بلغ الوسط العام للمتغير الرئيسي الأول "معنى الإستراتيجية" (3.63) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.64) لإجابات المدراء.. و(4.40) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.56) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الثاني.. و(3.62) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.42) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الثالث.. و(3.50) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.49) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الرابع.. و(4.10) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.44) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الخامس.. و(4.23) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.58) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي السادس.. و(4.13) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.48) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي السابع. وبشكل عام، يمكن القول أن هناك تركيز من قبل الأكاديميين على ضرورة أن تتسم الإستراتيجية بتعدد الأبعاد والشمولية في معناها وفقاً للمتغيرات الفرعية المذكورة، ويلاحظ نفس الأمر بالنسبة للمدراء. إن هذا يعطي فهماً بأن منظور كلا الفريقين للإستراتيجية بأنه مفهوم يتسم بالشمولية خاصة عند ملاحظة التوجهات الحديثة في هذا الجانب.

#### ٥. الفهم العام والإستخدام للطرق والأساليب:

توضح نتائج الجدول (5) أن إجابات الأكاديميين فيما يتعلق بالمشور الأخير - بشكل عام - توشر وزناً أعلى من الأهمية وفق مقياس ليكرت، لكل من المتغيرات التالية، فقد بلغ الوسط العام للمتغير الرئيسي الأول "ضرورة الانتقال من التخطيط إلى التخطيط الإستراتيجي ثم إلى الإدارة الإستراتيجية" (4.08) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (4.00) لإجابات المدراء.. و(3.92) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.52) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الثاني.. و(4.20) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.64) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الثالث.. و(4.20) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.52) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الرابع.. و(2.28) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.52) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الخامس.. و(3.12) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.60) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي السادس.. و(3.88) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.24) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي السابع.. و(3.93) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (2.91) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الثامن.. و(3.61) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (2.58) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي التاسع.. و(2.64) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (2.87) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي العاشر.. و(2.83) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.14) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الحادي عشر.. و(4.25) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.80) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الثاني عشر.. و(4.45) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.60) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الثالث عشر.. و(4.35) درجة لإجابات الأكاديميين مقابل (3.60) لإجابات المدراء للمتغير الرئيسي الرابع عشر.

وبشكل عام، يمكن القول أن هناك تركيز من قبل الأكاديميين وفقاً للمتغيرات الفرعية التالية:

- أ- مستويات الإستراتيجية:
- ب- المعرفة بالأساليب والوسائل لصياغة الإستراتيجية:
- ج- الإطلاع والمعرفة بنماذج ونظريات صياغة الإستراتيجية في إطار تحليل المحافظ الإستثمارية:
- د- تقديم إستشارات بأساليب صياغة الإستراتيجية:

فكما أكدت إجابات المدراء على المعلومات والدراسات غير المنهجية وحسب الحاجة للمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية..... الخ (المتوسط الموزون 3.25)، معلومات تفصيلية ودقيقة حول العملاء، المنافسين، الموردون، السياسات الحكومية والقوانين والتشريعات..... الخ (المتوسط الموزون 3.25)، نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية BCG (المتوسط الموزون 2.41)، مجموعات التخطيط وفرق العمل لتطوير الإستراتيجية (المتوسط الموزون 2.70)

هـ- تأثير تكنولوجيا المعلومات وشبكة الإنترنت والاتصالات سلباً على إستراتيجية المنظمة: أكدت إجابات المدراء على أن انفتاح تقنية وأنظمة المعلومات في جميع الاتجاهات والمواقع أثر سلباً على إستراتيجية المنظمة من نواحي الصياغة والتنفيذ والرقابة والتقييم (المتوسط الموزون 3.08) مقابل (المتوسط الموزون 2.85) للأكاديميين، السرعة والدقة المتناهية في المعلوماتية (المتوسط الموزون 3.12) مقابل (المتوسط الموزون 2.80) للأكاديميين، المتاحية للجميع دون استثناء (المتوسط الموزون 3.20) مقابل (المتوسط الموزون 2.85) للأكاديميين، الحساسية المفرطة للمتغيرات وأساليب تغيرها (المتوسط الموزون 3.16) مقابل (المتوسط الموزون 2.85) للأكاديميين.

## جدول (1) : العمليات / الخطة

المتوسط الموزون		المتغيرات
إجابات المدراء	إجابات الأكاديميين	
3.08	4.40	* الإستراتيجية إطار يوجه الخيارات التي توضح اتجاه المنظمة
3.08	4.20	* الإستراتيجية تحقيق الموازنة بين موارد المنظمة وبينتها للوصول إلى ميزات تنافسية
3.08	3.56	* الإستراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير ومع اللاتأكد في البيئة المتغيرة
3.08	3.84	* الإستراتيجية بناء والمحافظة على المنفعة التنافسية
3.16	3.52	* الإستراتيجية تحديد قطاع الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة وكيفية إدارة وهيكله الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف
3.44	3.36	* الإستراتيجية مهارات مرتبطة بالإدارة والتخطيط
3.16	4.00	* الإستراتيجية ملائمة وانسجام لموارد المنظمة مع بيئتها المتغيرة
3.28	4.24	* الإستراتيجية موائمة الفرص البيئية مع الموارد المتاحة
3.04	3.60	* الإستراتيجية الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق توجهات المنظمة
3.15	3.85	الوسط العام للبعد (إجمالاً)
1.047	0.653	الانحراف المعياري
2.845		قيمة T
48		درجات الحرية DF
0.007		مستوى الدلالة*

• أعمدت قيمة  $\alpha=0.05$ 

## جدول (2) : الأهداف/الوسائل

المتوسط الموزون		المتغيرات
إجابات المدراء	إجابات الأكاديميين	
3.76	4.04	* الإستراتيجية شبكة مفعدة لتحقيق الغايات
3.36	3.60	* الإستراتيجية بناء وضع منفرد للمنظمة ذو قيمة لعمالها
3.48	3.40	* الإستراتيجية حلقة الوصل بين الوسائل والغايات
3.48	3.16	* الإستراتيجية وسائل تحقيق الأهداف المركزية
3.44	2.42	* الإستراتيجية سلسلة الوسائل والغايات
3.80	3.92	* تعنى الإستراتيجية بماهية الأهداف فيما التخطيط على كيفية الوصول للأهداف
3.28	4.24	* الإستراتيجية تحديد الأهداف الأساسية بعيدة الأمد واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف
3.04	3.68	* الإستراتيجية وسائل أساسية لتكوين الغرض للمنظمة والأهداف بعيدة الأمد
3.20	4.04	* الإستراتيجية الاستجابة للفرص والتحديات والقوة والضعف
2.80	3.80	* الإستراتيجية تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية
3.56	3.88	الوسط العام للبعد (إجمالاً)
1.749	1.464	الانحراف المعياري
0.692		قيمة T
48		درجات الحرية DF
0.492		مستوى الدلالة*

• أعمدت قيمة  $\alpha=0.05$

جدول (3): القرارات

المتوسط الموزون		المتغيرات
إجابات المدراء	إجابات الأكاديميين	
2.84	3.64	* الإستراتيجية القرارات والأغراض والرسالة والرؤية
3.08	3.48	* الإستراتيجية توحيد وتكامل منسق لمتط صناعة القرارات
3.24	2.84	* الإستراتيجية تحديد المجال الأساسي أو القطاع الأساسي للمنظمة
3.05	3.32	الوسط العام للبعد (إجمالاً)
0.911	0.824	الانحراف المعياري
1.085		قيمة T
48		درجات الحرية DF
0.283		مستوى الدلالة*

• أعتمدت قيمة  $\alpha=0.05$ 

جدول (4): تعدد الأبعاد/الشمولية

المتوسط الموزون		المتغيرات
إجابات المدراء	إجابات الأكاديميين	
		* معنى الإستراتيجية
3.64	3.76	خطة تحدد سياقات وسبل التصرف
3.56	3.28	مناورات للتعامل مع المنافسين
3.60	3.68	أنموذج متناغم الأجزاء
3.60	3.37	مركز المنظمة وسبل الارتقاء به
3.80	4.20	منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة
3.64	3.63	الوسط العام إجمالاً
3.56	4.40	* الإستراتيجية اتجاه ومنظور للمنظمة في الأمد الطويل
		* الأبعاد الأساسية للإستراتيجية
3.36	3.84	المجال
3.40	3.28	الطرق
3.40	3.36	المسؤولية في وضع الإستراتيجية
3.40	3.72	المدى الزمني
3.52	3.66	العمليات
3.56	4.28	الفلسفة
3.32	3.40	التنفيذ
3.42	3.62	الوسط العام إجمالاً

		* إهتمام الإستراتيجية
3.56	4.32	ما تنوي المنظمة القيام به
3.44	3.28	ما تقوم به المنظمة فعلاً
3.48	2.92	معالجة ما يستجد من مواقف أولاً بأول
3.49	3.50	الوسط العام إجمالاً
		* إهتمام الإستراتيجية بالموانمات
3.44	4.16	موانمة بين الإستراتيجية وكل من البيئة والسياسة والهيكل التنظيمي
3.44	4.04	موانمة في الانتقال عبر الزمن من وضع إلي وضع آخر يختلف عنه
3.44	4.10	الوسط العام إجمالاً
		* القياس لنقل الإستراتيجية إلى واقع فعلي
3.56	4.52	رؤية بعيدة الأمد
3.56	4.52	رسالة واضحة ومعروفة للمنظمة
3.60	3.84	أهداف على مختلف المستويات الإدارية والمديات الزمنية
3.44	3.52	خطة رئيسية وخطة فرعية وبرامج وإجراءات وقواعد عمل
3.68	4.68	تفكير إستراتيجي لدى الإدارة العليا يلاحظ مختلف جوانب العمل
3.64	4.32	رقابة إستراتيجية بمؤشرات مختلفة
3.58	4.23	الوسط العام إجمالاً
3.48	4.13	* الإستراتيجية نظام منطقي لإيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستويات الثلاث
3.92		الوسط العام للبعد (إجمالاً)
0.5129		الإحتراف المعياري
1.515		قيمة T
46		درجات الحرية DF
0.137		مستوى الدلالة*

جدول (5): الفهم العام والإستخدام للطرق والأساليب

المتغيرات		المتوسط الموزون
		إجابات المدراء
		إجابات الأكاديميين
* الانتقال من التخطيط إلى التخطيط الإستراتيجي ثم إلى الإدارة الإستراتيجي		4.08
* الإستراتيجية بناء ميزات تنافسية مستدامة		3.92
* وجود وضوح في العلاقة بين المستويات المختلفة للإستراتيجية في المنظمة		4.20
		3.64

تواجد مستويات الاستراتيجية		
3.76	4.24	استراتيجية المنظمة
3.40	4.32	استراتيجية الأعمال
3.40	4.04	الاستراتيجية الوظيفية
3.52	4.20	الوسط العام إجمالاً
3.52	2.28	* عدم نفع الاستراتيجية بعيدة المدى
3.60	3.12	* الاستراتيجية الاستجابية السريعة دائماً
3.24	3.88	* امتلاك المنظمة توجهات واستراتيجية على صعيد الأنشطة الوظيفية
		* الإطلاع والمعرفة بأساليب صياغة الاستراتيجية
3.40	4.68	تحليل (SWOT) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
2.41	4.36	تحليل سلسلة القيمة (Value chain Analysis)
2.58	3.58	تحليل ما كنزي 7s
2.79	4.04	تحليل المحافظ الاستثمارية ( Portfolio analysis)
3.20	4.26	تحليل Porter للصناعة (تحليل القوى الخمسة الأساسية)
2.87	3.69	تحليل Austin للصناعة في الدول النامية
3.33	4.25	دورة حياة المنظمة أو السوق
3.52	4.45	دورة حياة المنتج أو الخدمة
2.64	3.87	مشروع PIMS (Profit Impact of Market Strategy)
2.92	4.37	تحليل الفجوة (Gap Analysis)
2.84	4.34	الاستراتيجيات العامة (Generic Strategies)
2.84	3.86	التعلم التنظيمي (Learning Organization)
2.68	4.00	مراحل الأعمال، إعادة الهندسة ورفض الأعمال
2.91	3.93	الوسط العام إجمالاً
		* الإطلاع والمعرفة بنماذج ونظريات تحليل المحافظ استثمارية
2.84	4.43	نموذج مصفوفة أنسوف (Ansoff)
3.00	4.39	نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية (BCG)
2.08	3.79	نموذج مصفوفة شل (shell)
2.76	3.50	نموذج مصفوفة الإشارات الضوئية (GE)
2.68	3.79	نموذج مصفوفة هوفر (Hofer)
2.52	3.58	نموذج مصفوفة شبكة الأعمال ( Network Business)
2.24	2.41	نموذج مصفوفة أنيس (Enis)
2.24	3.33	نموذج مصفوفة المركز الإستراتيجي وتقييم الأفعال (SPACE)
2.44	3.75	نموذج مصفوفة الإستراتيجية الكبرى (GS)
2.44	3.50	نموذج التخطيط الإستراتيجي الكمي (QSP)
2.58	3.61	الوسط العام إجمالاً
		* تقديم إستشارات بأساليب ونماذج صياغة الإستراتيجية
3.25	2.60	معلومات ودراسات غير منهجية وحسب الحاجة للمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية..... الخ
3.25	2.83	معلومات تفصيلية ودقيقة حول الزبائن، المنافسين،

		الموردون، السياسات الحكومية والقوانين والتشريعات.....الخ
2.75	2.90	تحليل SWOT
2.41	2.35	أنموذج BCG
2.70	2.50	مجموعات التخطيط وفرق العمل لتطوير الإستراتيجية
2.87	2.64	الوسط العام إجمالاً

		* تأثير الموصفات التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات
3.08	2.85	افتتاح تقنية وأنظمة المعلومات في جميع الاتجاهات والمواقع
3.12	2.80	السرعة والدقة المتناهية في المعلوماتية
3.20	2.85	المتاحة للجميع دون استثناء
3.16	2.85	الحساسية المفرطة للمتغيرات وأساليب تغيرها
3.14	2.83	الوسط العام إجمالاً
3.80	4.25	* تأثير العولمة على إستراتيجية المنظمة
3.60	4.45	* اعتماد الخيارات الإستراتيجية على التحليل البيئي
3.60	4.35	* فهم التطور الحاصل في مجالات الإستراتيجية
3.44	3.91	الوسط العام للبعد (إجمالاً)
1.0832	0.3225	الإحراف المعياري
1.865		قيمة T
42		درجات الحرية DF
0.069		مستوى الدلالة*

## نتائج المؤشر الإحصائي T-Test.

لإختبار فرضية البحث والتحري عن مدى وجود إختلاف بين إجابات الأكاديمين والمدراء في تحديد مفهوم ومحتوى الإستراتيجية، تم قياس النتائج العامة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).. وتظهر نتائج الجداول (1)، (2)، (3)، (4)، (5) ما يأتي:

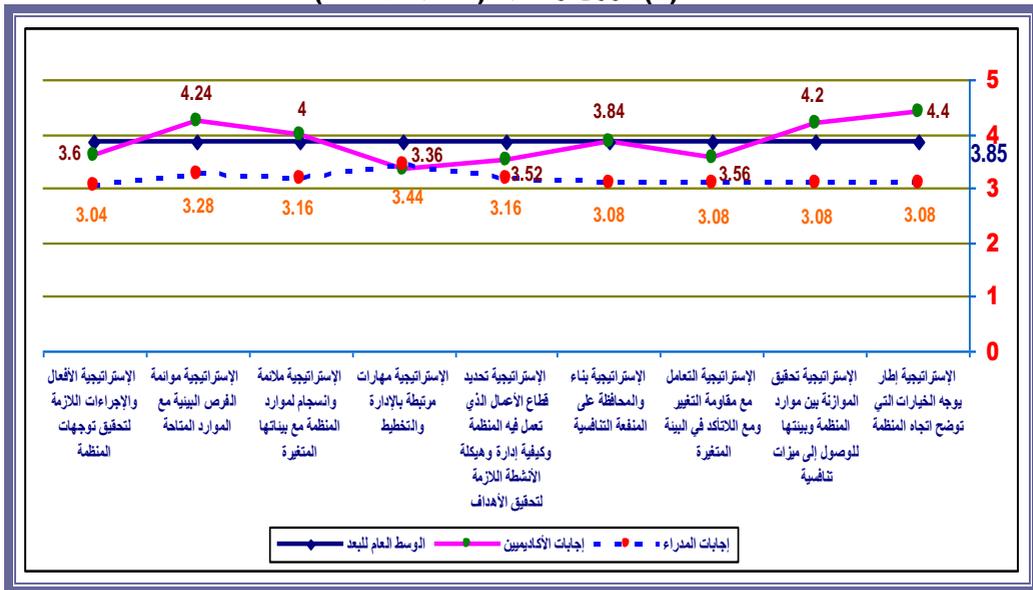
• قبول فرضيات البحث ( $H_0$ ) فيما يخص متغيرات (الأهداف/الوسائل)، (القرارات)، (تعدد الأبعاد/الشمولية)، (الفهم العام والإستخدام للطرق والأساليب) حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين إجابات الأكاديمين والمدراء عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة:

- (0.692) لمتغيرات الأهداف/الوسائل بمستوى دلالة (0.492) وهي أعلى من قيمة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود توافق بين إجابات الأكاديمين والمدراء في مفهوم ومحتوى الإستراتيجية في هذا البعد.
- (1.085) لمتغيرات القرارات بمستوى دلالة (0.283) وهي أعلى من قيمة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود توافق بين إجابات الأكاديمين والمدراء في مفهوم ومحتوى الإستراتيجية في هذا البعد.
- (1.515) لمتغيرات تعدد الأبعاد/الشمولية بمستوى دلالة (0.137) وهي أعلى من قيمة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود توافق بين إجابات الأكاديمين والمدراء في مفهوم ومحتوى الإستراتيجية في هذا البعد.
- (1.865) لمتغيرات الفهم العام والإستخدام للطرق والأساليب بمستوى دلالة (0.069) وهي أعلى من قيمة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود توافق بين إجابات الأكاديمين والمدراء في مفهوم ومحتوى الإستراتيجية في هذا البعد.

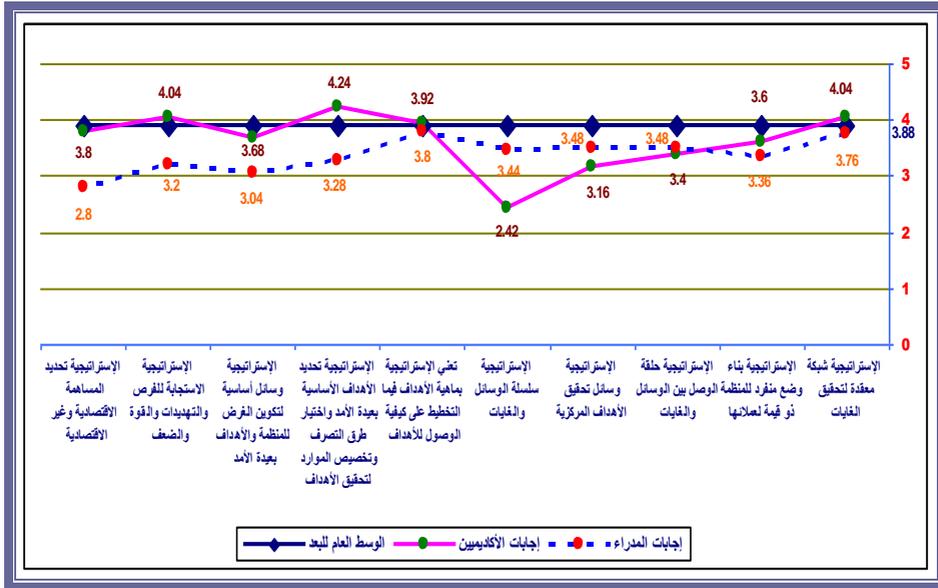
• قبول الفرضية البديلة (H1) فيما يخص متغيرات (العمليات/الخطة)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.845) بمستوى دلالة (0.007) وهي أقل من قيمة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى وجود فروقات معنوية وإختلاف في وجهات نظر الأكاديميين والمدراء بشأن هذه متغيرات (العمليات/الخطة)، ومن المحتمل أن يكون سبب هذا الإختلاف إلى طبيعة الفكر والعمل التي يمارسها كل من الأكاديمي والمدير.

وبشكل عام توضح النتائج إجمالاً وجود توافق نسبي في الإجابات بصدد متغيرات البحث مما يجعل بالإمكان إعتداد المفاهيم والمحتويات التي تم تحديدها في ضوء نتائج المتوسطات الموزونة، وكما توضحه المخططات (1)-(5) التي تظهر الأوزان الأعلى التي أعطتها إجابات الأكاديميين والمدراء من بين الأوساط العامة.

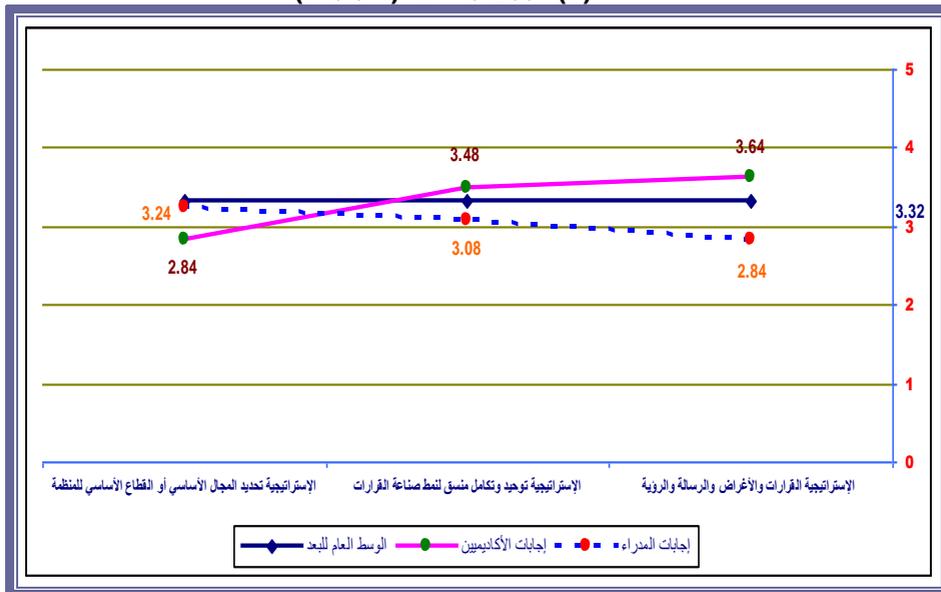
مخطط (1): وزن وأهمية (العمليات/الخطة)



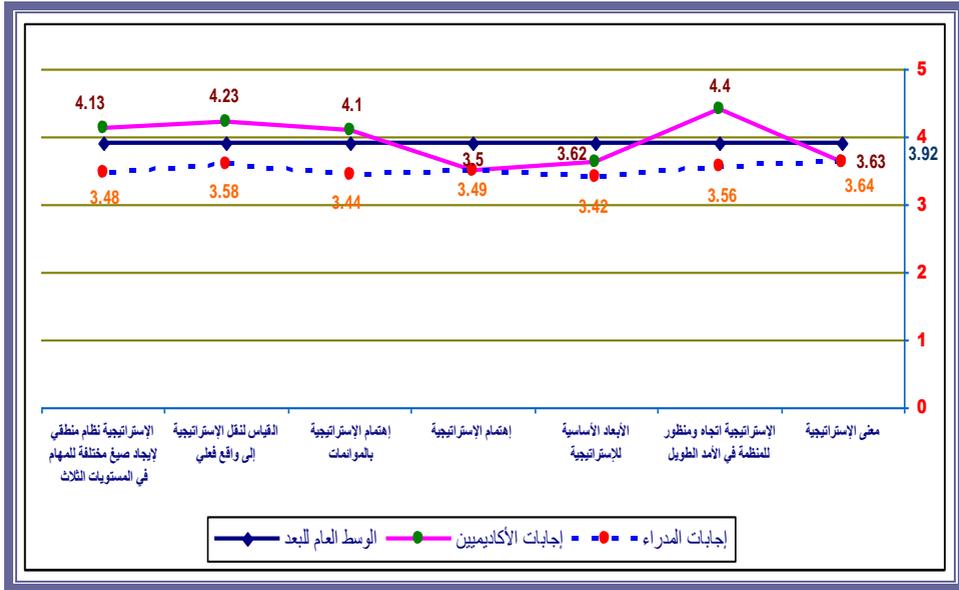
مخطط (2): وزن وأهمية (الأهداف/الوسائل)



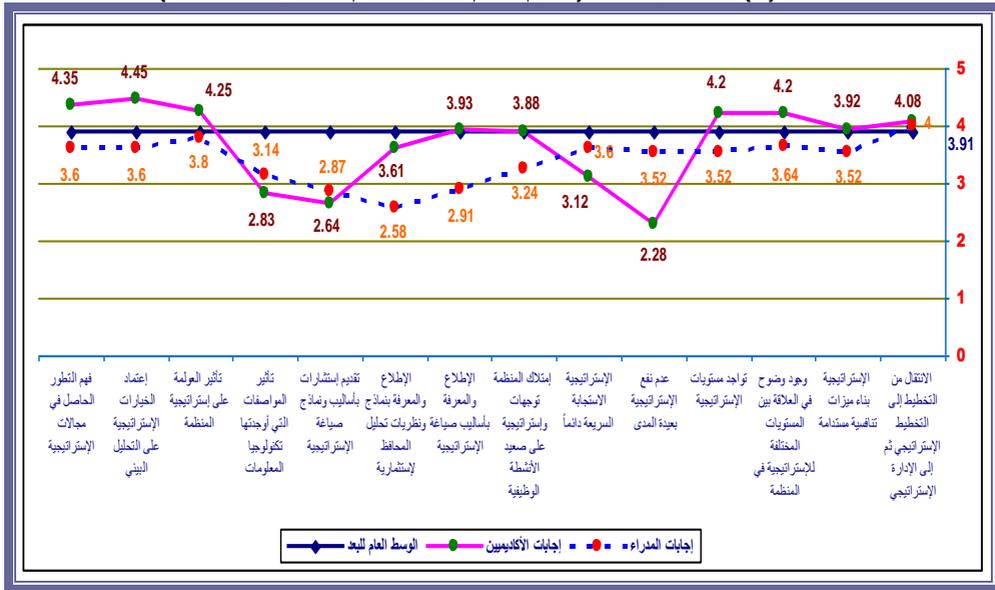
مخطط (3): وزن وأهمية (القرارات)



مخطط (4): وزن وأهمية (تعدد الأبعاد/الشمولية)



مخطط (5): وزن وأهمية (الفهم العام والإستخدام للطرق والأساليب)



## الإستنتاجات والنوصيات

### ١. الإستنتاجات:

- أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية وجود عدد كبير من المفاهيم والمعاني للإستراتيجية، والانتقال من المفهوم الجزئي الضيق إلى المفهوم الواسع الشامل.
- أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الموزونة للإجابات، وجود توافق نسبي في تحديد مفهوم ومحتوى الإستراتيجية.. يمكن إعتبارها عوامل ومتغيرات أساسية في تحديد مفهوم الإستراتيجية، وتوضيح المخططات التي جرى عرضها في البحث وزن وأهمية هذه المفاهيم.
- أوضح نتائج إختبار T-Test بشأن الأبعاد الأساسية للبحث عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين إجابات الأكاديميين والمدراء فيما يخص (الأهداف/الوسائل)، (القرارات)، (تعدد الأبعاد/الشمولية)، (الفهم العام والإستخدام للطرق والأساليب)، بينما كان هناك فروق وإختلافات ذات دلالة معنوية في وجهات نظر الأكاديميين والمدراء بشأن بعد(العمليات/الخطة)، والتي قد تعود أسبابها إلى تأثر الفئتين (الأكاديميين والمدراء) بواقع حال وطبيعة النشاط الذي يمارسه كل منهما.
- يعتقد الباحثين - قدر تعلق الأمر بنتائج البحث- أن المكتبة العربية والأردنية بشكل خاص لا تزال بحاجة إلى دراسات وأبحاث ذات علاقة بترسيخ مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإستراتيجية ودور هذه المفاهيم في تحقيق الريادة والتفوق لمنظمات الأعمال.

### ٢. النوصيات:

- إنفتاح أكبر من قبل ميدان العمل والمدراء على البحوث والدراسات الأكاديمية المحلية منها والعالمية للاستفادة في التطبيق في منظمات الأعمال الأردنية بشقيها الإنتاجي والخدمي.
- ضرورة تبني وجهتي النظر الأكاديمية والعملية المرتبطة بالمدراء لكي يتشكل منظور الإستراتيجية متكيف مع واقع البيئة الأردنية والإشكالات الخاصة بها.
- ضرورة إزدياد تركيز فهم المدراء للفكر الإستراتيجي وانتقال هذا الفكر لديهم من مفاهيم مجردة أي ممارسات واقعية في منظماتهم أخذة بنظر الإعتبار خصوصيات العمل في هذه المنظمات. إن العمل على تنفيذ هذه التوصية يتم من خلال تعشيق الممارسة العملية بالإطلاع الأكاديمي الواسع ووجود لقاءات دورية بين الطرفين في مراكز بحوث تخصيصية تكون الجامعات الأردنية متبينة وداعمة لهذه المراكز لتحقيق الريادة والتفوق في المجال الإستراتيجي.

## المراجع

## أولاً: الأجنبية:

1. Andrews, Kenneth, "The Concept of Corporate Strategy", 2<sup>nd</sup> Edition, Dow-Jones Irwin, (1980).
2. Chandler, Alfred D., "Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise", Cambridge, Mass: M/T Press,(1962).
3. Cummings, Brief Case, "The First Strategists", long rang Planning, 26(3), (1993).
4. Feurer, Rainer, Chaharbaghi, Kazem "Strategy Development: Past, Present and Future", Management Decision, 33 (6), (1995).
5. Hax, Aronaldo, "Redefining the Concept Strategy", Planning Review, May/June, (1990).
6. Henderson, B.D., "The Origin of Strategy ", Harvard Business Review, Nov / Dec, (1989).
7. Jonnson, G. & Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases", Europe 4<sup>th</sup> ed, Prentice Hall Inc. (1997).
8. Martinet, A.ch, "Stratègie", Vuibert, Paris, (1983).
9. Mckiernan, Peter "Strategy Past, Strategy Futures", Long rang Planning, 30(5), (1997).
10. Mintzaberg, Henry, Quinn, J.B & Ghoshal, S. "The Strategy Process", London: Europe ed., Prentice Hall Inc. (1998).
11. Mintzaberg, Henry, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", California Management Review, 30(1), (1987).
12. Porter, M. E., "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov / Dec, (1996).
13. Robert, Michel, "The Power of Strategic Thinking: Lock in Markets, Lock out Competitors", McGraw-Hill, (2000).
14. Thompson, John. "Strategic Management: Awareness and Change", 3<sup>rd</sup> Ed., International Thomson Pub, (1994).
15. Thorelli, H. B., "Strategy+Structure=Performance The Strategic Planning Imperative", Indiana University Press, Bloomington, (1977).
16. Litterer, M. E., "The Analysis of Organization", John Wiley and Sons, NewYork, (1973).
17. Treacy, M., Wiersema, Fred "The Discipline of Market Leaders", Addison-Wesley, (1994).
18. Tregoe, B., Zimmerman, John, "Top Management Strategy", Simon and Schuster, (1980).
19. Steiner, George, "Strategic Planning", Free Press, (1979).
20. Webster's New World Dictionary, CD-ROM edition, Merrion-Webster, Springfield, MA, (1992).

## الملاحق

## ملحق (1)

﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾

السادة المسؤولين... الأساتذة الأفاضل... تحية طيبة وبعد.....،

م/ استمارة استبيان

للتطور الكبير والتغيرات المستمرة التي تشهدها حياتنا المعاصرة، انعكاسات وتأثيرات على مجمل الأعمال و النشاطات في المنظمة ، ومع ذلك برزت أهمية دراسة وتشخيص الإستراتيجية، وبناء على ما تقدم، جرت الكثير من المحاولات لتحديد مفهوم الإستراتيجية ، وعليه ، يروم الباحثين القيام بدراسة تتعلق ب "الإستراتيجية : المفهوم وإشكالية المصطلح" دراسة مقارنة لأراء عينة من المدراء والأكاديميين ، ونظرا لكونك أحد أفراد عينة الدراسة فإن الباحثين يتقدمان إليك بفقرات المقياس المرفقة طيا راجيا منك الإجابة على فقراته وذلك من خلال وضع علامة ( ✓ ) أمام الفقرة وفي الحقل المخصص لها والذي تراه مناسباً علماً بأن النتائج سوف لن يطلع عليها أحد سوى الباحثين وتستخدم لأغراض البحث العلمي ولا حاجة لذكر الاسم ، إذ أن المعلومات المعطاة ستحول إلى مجموعات إحصائية (رموز وأرقام) وستحاط بالسرية التامة. علماً أن المطلوب هو تحديد المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي : أكاديمي أ إداري أ

مستوي الأهمية النسبية					الرقم	الأسئلة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
<b>المحور الأول : العمليات / الخطة</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١	الإستراتيجية إطار يوجه الخيارات التي توضح اتجاه المنظمة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢	الإستراتيجية هي تحقيق الموازنة بين موارد المنظمة وبيئتها للوصول إلى ميزات تنافسية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣	الإستراتيجية هي التعامل مع مقاومة التغيير ومع اللاتأكد في البيئة المتغيرة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤	الإستراتيجية هي بناء والمحافظة على المنفعة التنافسية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥	الإستراتيجية هي تحديد قطاع الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة وكيفية إدارة وهيكله الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦	الإستراتيجية مهارات مرتبطة بالإدارة والتخطيط؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧	الإستراتيجية هي ملائمة وانسجام موارد المنظمة مع بيئتها المتغيرة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨	الإستراتيجية هي موانعة الفرص البيئية مع الموارد المتاحة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٩	الإستراتيجية هي الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق توجهات المنظمة؟
<b>المحور الثاني : الأهداف / الوسائل</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠	الإستراتيجية شبكة معقدة من الأفكار والتصورات والخبرات والأهداف والإداركات التي توفر دليلاً عاماً لأفعال معينة لتحقيق الغايات؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١	الإستراتيجية هي بناء وضع منفرد للمنظمة ذو قيمة لعملائها؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٢	الإستراتيجية هي حلقة الوصل بين الوسائل والغايات؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٣	الإستراتيجية وسائل تحقيق الأهداف المركزية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	الإستراتيجية هي سلسلة الوسائل والغايات؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥	تعني الإستراتيجية بماهية الأهداف "ماذا" في حين ينصب التخطيط على كيفية الوصول للأهداف "كيف"؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٦	الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية بعيدة الأمد واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٧	الإستراتيجية وسائل أساسية لتكوين الغرض أو الغاية الأساسية للمنظمة والأهداف بعيدة الأمد والشاملة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٨	الإستراتيجية تعني الاستجابة للفرص والتحديات الخارجية والقوة والضعف الداخلية كوسائل شاملة لتحقيق ميزة تنافسية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٩	الإستراتيجية تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المنظمة وإدارتها تحقيقها لأصحاب المصالح كافة؟
<b>المحور الثالث : القرارات</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٠	الإستراتيجية هي القرارات والأغراض والرسالة والرؤية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢١	الإستراتيجية توحيد وتكامل منسق لنمط صناعة القرارات؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٢	الإستراتيجية تحديد المجال الأساسي أو القطاع الأساسي للمنظمة؟

المحور الرابع : تعدد الأبعاد / الشمولية					الرقم	الأسئلة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
<b>الإستراتيجية تعني :</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٣	١-٢٣ / خطة تحدد سياقات وسبل التصرف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٣	٢-٢٣ / مناورات للتعامل مع المنافسين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٣	٣-٢٣ / نموذج متناغم الأجزاء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٣	٤-٢٣ / مركز المنظمة وسبل الارتقاء به
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٣	٥-٢٣ / منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٤	الإستراتيجية هي اتجاه ومنظور للمنظمة في الأمد الطويل
<b>٢٥ / إن الأبعاد الأساسية للإستراتيجية هي :</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٥	١-٢٥ / المجال
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٥	٢-٢٥ / الطرق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٥	٣-٢٥ / المسؤولية في وضع الإستراتيجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٥	٤-٢٥ / المدى الزمني

□	□	□	□	□	٢٥-٥ / العمليات
□	□	□	□	□	٢٥-٦ / الفلسفة
□	□	□	□	□	٢٥-٧ / التنفيذ

٢٦	الإستراتيجية تهتم ب :				
□	□	□	□	□	٢٦-١/ ما تنوي المنظمة القيام به
□	□	□	□	□	٢٦-٢/ ما تقوم به المنظمة فعلاً
□	□	□	□	□	٢٦-٣/ معالجة ما يستجد من مواقف أولاً بأول
□	□	□	□	□	الإستراتيجية تهتم بإيجاد نوعين من الموانمات هي :
□	□	□	□	□	٢٧-١/ موانمة بين الإستراتيجية وكل من البيئة والسياسة العامة والهيكل التنظيمي
□	□	□	□	□	٢٧-٢/ موانمة في الانتقال عبر الزمن من وضع معين إلى وضع آخر يختلف عنه
□	□	□	□	□	٢٨ إن القياس لنقل الإستراتيجية إلى واقع فعلي يأخذ الاتي بنظر الاعتبار :
□	□	□	□	□	٢٨-١/ رؤية بعيدة الأمد
□	□	□	□	□	٢٨-٢/ رسالة واضحة ومعروفة للمنظمة
□	□	□	□	□	٢٨-٣/ أهداف على مختلف المستويات الإدارية والمديات الزمنية
□	□	□	□	□	٢٨-٤/ خطة رئيسية وخطة فرعية وبرامج وإجراءات وقواعد عمل
□	□	□	□	□	٢٨-٥/ تفكير إستراتيجي لدى الغدارة العليا يلاحظ مختلف الجوانب الأساسية للعمل
□	□	□	□	□	٢٨-٦/ رقابة إستراتيجية بمؤشرات مختلفة
□	□	□	□	□	٢٩ الإستراتيجية نظام منطقي لإيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستوى الشامل للمنظمة أو مستوى الأعمال أو المستوى الوظيفي
□	□	□	□	□	المحور الخامس : الفهم العام والإستخدام للطرق والأساليب
□	□	□	□	□	٣٠ نجد ضرورة الانتقال من التخطيط إلى التخطيط الإستراتيجي ثم إلى الإدارة الإستراتيجية في منظماتنا الأردنية؟
□	□	□	□	□	٣١ الإستراتيجية تعنى بناء ميزات تنافسية مستدامة
□	□	□	□	□	٣٢ ضرورة وجود وضوح في العلاقة بين المستويات المختلفة للإستراتيجية في المنظمة
□	□	□	□	□	٣٣ حتى المنظمات الصغيرة من الضروري أن توجد فيها المستويات التالية للإستراتيجية
□	□	□	□	□	٣٣-١/ إستراتيجية المنظمة
□	□	□	□	□	٣٣-٢/ إستراتيجية الأعمال
□	□	□	□	□	٣٣-٣/ الإستراتيجية الوظيفية
□	□	□	□	□	٣٤ أصبحت الإستراتيجية بعيدة المدى غير مجدية بسبب التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت
□	□	□	□	□	٣٥ الإستراتيجية في عصر المعلومات وشبكة الإنترنت تعنى الاستجابة السريعة دامتاً
□	□	□	□	□	٣٦ من المهم أن تمتلك المنظمة توجهات وإستراتيجية على صعيد الأنشطة الوظيفية
□	□	□	□	□	٣٧ إنتى على اطلاع ومعرفة بالوسائل والأساليب التالية لصياغة الإستراتيجية :
□	□	□	□	□	٣٧-١/ تحليل ( SWOT ) ( تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)
□	□	□	□	□	٣٧-٢/ تحليل سلسلة القيمة (Value chain Analysis)
□	□	□	□	□	٣٧-٣/ تحليل ما كنزي 7s
□	□	□	□	□	٣٧-٤/ تحليل المحافظ الاستثمارية ( Portfolio analysis )
□	□	□	□	□	٣٧-٥/ تحليل Porter للصناعة ( تحليل القوى الخمسة الأساسية )
□	□	□	□	□	٣٧-٦/ تحليل Austin للصناعة في الدول النامية
□	□	□	□	□	٣٧-٧/ دورة حياة المنظمة أو السوق
□	□	□	□	□	٣٧-٨/ دورة حياة المنتج أو الخدمة
□	□	□	□	□	٣٧-٩/ مشروع PIMS ( Profit Impact of Market Strategy )
□	□	□	□	□	٣٧-١٠/ تحليل الفجوة ( Gap Analysis )
□	□	□	□	□	٣٧-١١/ الإستراتيجيات العامة ( Generic Strategies )
□	□	□	□	□	٣٧-١٢/ التعلم التنظيمي ( Learning Organization )
□	□	□	□	□	٣٧-١٣/ مراحل الأعمال، إعادة الهندسة ورفض الأعمال
□	□	□	□	□	٣٨ إنتى على اطلاع ومعرفة بالنماذج والنظريات التالية في إطار تحليل المحافظ الاستثمارية :
□	□	□	□	□	٣٨-١/ نموذج مصفوفة أنسوف ( Ansoff )
□	□	□	□	□	٣٨-٢/ نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الإستراتيجية ( BCG )
□	□	□	□	□	٣٨-٣/ نموذج مصفوفة شل ( shell )
□	□	□	□	□	٣٨-٤/ نموذج مصفوفة الإشارات الضوئية ( GE )
□	□	□	□	□	٣٨-٥/ نموذج مصفوفة هوفر ( Hofer )

□	□	□	□	□	٦-٣٨ / نموذج مصفوفة شبكة الأعمال ( Network Business )	
□	□	□	□	□	٧-٣٨ / نموذج مصفوفة أنيس ( Enis )	
□	□	□	□	□	٨-٣٨ / نموذج مصفوفة المركز الاستراتيجي وتقييم الأفعال ( SPACE )	
□	□	□	□	□	٩-٣٨ / نموذج مصفوفة الإستراتيجية الكبرى ( GS )	
□	□	□	□	□	١٠-٣٨ / نموذج التخطيط الإستراتيجي الكمي ( QSP )	
					استخدمنا وقدمنا استشارات عديدة بالآتي من الأساليب والنماذج عند صياغة إستراتيجية المنظمة :	٣٩
□	□	□	□	□	١-٣٩ / معلومات ودراسات غير منهجية وحسب الحاجة للمتغيرات الاقتصادية ، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية..... الخ	
□	□	□	□	□	٢-٣٩ / معلومات تفصيلية ودقيقة حول الزبائن، المنافسين، الموردون، السياسات الحكومية والقوانين والتشريعات..... الخ	
□	□	□	□	□	٣-٣٩ / تحليل SWOT	
□	□	□	□	□	٤-٣٩ / أنموذج BCG	
□	□	□	□	□	٥-٣٩ / مجموعات التخطيط وفرق العمل لتطوير الإستراتيجية	
					أثرت الموصفات التالية والتي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات وشبكة الإنترنت والاتصالات سلبا على إستراتيجية المنظمة من نواحي الصياغة، التنفيذ والرقابة والتقييم:	٤٠
□	□	□	□	□	١-٤٠ / انفتاح تقنية وأنظمة المعلومات في جميع الاتجاهات والمواقع	
□	□	□	□	□	٢-٤٠ / السرعة والدقة المتناهية في المعلوماتية	
□	□	□	□	□	٣-٤٠ / المتاحية للجميع دون استثناء	
□	□	□	□	□	٤-٤٠ / الحساسية المفرطة للمتغيرات وأساليب تغيرها	
□	□	□	□	□	أثرت العولمة وانتشار المعرفة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت إيجابا على إستراتيجية المنظمة إذا ما أحسنت الإدارة العليا التعامل معها وذلك من نواحي الصياغة والتنفيذ والرقابة	٤١
□	□	□	□	□	الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة تعتمد على دقة تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك مواردها الداخلية المختلفة	٤٢
□	□	□	□	□	نحن كمدرء / أكاديميين نعي ونفهم التطور الحاصل في مجالات الإستراتيجية ولكننا لا نستطيع تطبيق ذلك لأسباب عديدة، منها : * نقص الكوادر والكفاءات المؤهلة. * نقص في الموارد المخصصة للتخطيط الإستراتيجي.	٤٣

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في ملأ هذا الاستبيان

Strategy: Concept and Term Paradox

Taher.....

Wa'el Mohammad Subhi Idrees

Performance Consultant

ABSTRACT