

# المحور الاول: تطور الفكر الاستراتيجي

1

جامعة الجلفة



د. بن بولرباح سارة

# قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	<b>I-تمرين : تمرين المكتسبات القبلية</b>
11	<b>II-نشأة الاستراتيجية ومفهومها</b>
13	<b>III-الادارة الاستراتيجية</b>
15	<b>IV-مستويات الادارة الاستراتيجية</b>
17	<b>V-مدارس الفكر الاستراتيجي: مدرسة التصميم</b>
19	<b>VI-مدارس الفكر الاستراتيجي: مدرسة التخطيطية - تشكيل الاستراتيجية كعملية رسمية-</b>
21	<b>VII-مدرسة التموقع- تشكيل الإستراتيجية كعملية تحليلية-</b>
23	<b>VIII-مدرسة ريادة الأعمال: تشكيل الإستراتيجية كعملية رؤوية</b>
25	<b>IX-مدرسة الإدراك: تشكيل الاستراتيجية كعملية ذهنية</b>
27	<b>X-مدرسة التعلم: تشكّل الاستراتيجية كعملية ناشئة</b>
29	<b>XI-مدرسة القوة: تشكيل الاستراتيجية كعملية تفاوضية</b>
31	<b>XII-المدرسة الثقافية: تشكيل الاستراتيجية كعملية جماعية</b>
33	<b>XIII-المدرسة البيئية: تشكل الاستراتيجية كعملية تفاعلية</b>
35	<b>XIV-مدرسة التكوين</b>
37	خاتمة
39	حل التمارين
41	مراجع



# وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور، سيكون الطالب ملماً بأهداف المحور بناء على مستويات بلوم المعرفية:

- 1- مستوى المعرفة والتذكر: Remembering: يستعيد الطالب المعلومات القبلية من الذاكرة، بهدف استحضار ما لديه من مكتسبات قبلية تتعلق بتسبيير واقتصاد المؤسسة.
- 2- مستوى الاستيعاب والفهم Understanding: يصف الطالب مختلف المتغيرات والمفاهيم المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي من خلال بعض الأسئلة المتنوعة انطلاقاً مما تم الاستفادة منه وفهمه للدرس.
- 3- مستوى التطبيق Applying: يشخص الطالب الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية.
- 4- مستوى التحليل Analyzing: يحلل الطالب مدارس تطور الفكر الاستراتيجي
- 5- مستوى التركيب وإنشاء Creating: يميز الطالب بين مختلف مدارس الفكر الاستراتيجي.
- 6- مستوى التقويم Evaluating: مدى قدرة الطالب على تحديد مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ومختلف مدارس الفكر الاستراتيجي.

مقدمة

يرجع ظهور الفكر الاستراتيجي بتطور الظروف التاريخية والسياسية والاقتصادية لكل عصر. فظهر كممارسة في العصور القديمة، مثل صن تزو في فن الحرب وميافيللي في الأمير، فكانت الحيل والخطط العسكرية والسياسية تلعب درا هاما. ثم تطورت الاستراتيجيات لتشمل مفاهيم أوسع حول مدى التخطيط طول المدى، كماجاء في الفكر العسكري تجلّى في أفكار كلاروزفيتز عن الحرب والسياسة.

وصولاً إلى تطور الفكر الاستراتيجي في اقتصادات العالم والشركات كعملية هادفة.



فرنسية

# تمرين : تمرين المكتبات القبيلية

[ 39 ص 1 حل رقم ]

ما هو محيط المؤسسة؟

# نشأة الاستراتيجية ومفهومها

II

يرتبط مصطلح "استراتيجية" عموماً بسن تزو (أو سون زي)، مؤلف كتاب "فن الحرب" في القرن الرابع قبل الميلاد. أصل الكلمة يعود إلى اليونانية strategos، والتي تعني القائد، و stratos التي تعني "جيش في ترتيب المعركة"، و agein التي تعني "يقود". وبالتالي، فإن هذا المصطلح يشير إلى الحرب (المنافسون) والقيادة (القائد) التي تهدف إلى توجيه جيش منظم (المؤسسة) نحو النصر (الأداء الاقتصادي)، مع الحفاظ في نفس الوقت على معنويات الجنود (الموظفين). ومن خلال هذه الاستعارة، يمكننا القول بأن هذه الحرب تُدار لصالح الأمة (المساهمين)، الذين ينبعي حمايتهم وزيادة ثروتهم.

لكن هذه المقارنة تتوقف عند هذا الحد. فمنذ خمسينيات وستينيات القرن العشرين، طورت الاستراتيجية المؤسسية مناهجها وأساليبها الخاصة، التي تختلف كثيراً عن الاستراتيجية العسكرية؛ إذ إنها تغطي الخيارات الأساسية لتوزيع الموارد التي تتحذّلها الشركات لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> يعد استخدام الاستراتيجية الوسيطة الأساسية التي يعتمد عليها المديرون للتعامل مع بيئـة دائمة التغيـر. فالاستراتيجية الفعـالة تمكـن المديـرين من استـغـالـ قـدرـاتـ المؤـسـسـةـ لـلاـسـتـفـادـةـ منـ الفـرـصـ وـتـقـلـيلـ التـهـديـدـاتـ فـيـ الـبيـئةـ الـمحـيـطـةـ. وـمـعـ ذـلـكـ، تـنـشـأـ مـنـاقـشـةـ عـنـ مـحاـولةـ تحـدـيدـ مـفـهـومـ الـاسـتـرـاطـيـجـيـةـ، وـأـلـهـمـ مـنـ ذـلـكـ، كـيـفـيـةـ صـيـاغـتـهاـ. وـقـدـ اـسـتـمـرـتـ هـذـهـ الـمـنـاقـشـةـ دـوـنـ انـقـطـاعـ لـعـقـودـ، وـذـلـكـ نـتـيـجـةـ الرـغـبـةـ فـيـ تـمـكـينـ الـمـديـرـينـ مـنـ تـبـنيـ تـفـكـيرـ اـسـتـرـاطـيـجـيـ أـفـضـلـ وـاتـخـاذـ قـرـارـاتـ اـسـتـرـاطـيـجـيـ أـكـثـرـ فـعـالـيـةـ<sup>2</sup>.

Les plus belles stratégies s'écrivent  
au passé.



Alphonse Allais

[www.citation-celebre.com](http://www.citation-celebre.com)

فرنسية

# الادارة الاستراتيجية

III

يقصد الادارة الاستراتيجية مجموعة العمليات process التي تشمل على عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي:

تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجيات؛

تطبيق الاستراتيجيات؛

تقييم الاستراتيجيات.

كما يمكن الإشارة للتحليل البيئية وصياغة الاستراتيجية بالخطيط الاستراتيجي <sup>3</sup>.



# IV

## مستويات الادارة الاستراتيجية

هناك ثلاثة أنواع من المستويات الضرورية لكل منظمة: التخطيط على المستوى المؤسسي (أي على مستوى المؤسسة ككل ، والمستوى وحدات الاعمال (او التنافسية )، والمستوى الوظيفي.  
كلمة "استراتيجية" غامضة بعده طرق، ليس أقلها التمييز بين الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، مقارنةً بالاستراتيجية على مستوى الاعمال، والاستراتيجية الوظيفية.

- عندما تقود مبادرة استراتيجية لتنفيذ استراتيجية على المستوى المؤسسي، فإنك تقوم بإنشاء نموذج عمل جديد.
- عندما تقود مبادرة استراتيجية لتنفيذ استراتيجية على مستوى الاعمال، فإنك تعمل على تحسين عدّة عناصر أو جميع عناصر نموذج العمل.
- عندما تقود مبادرة استراتيجية لتنفيذ استراتيجية على المستوى الوظيفي، فإنك تقوم بتحسين عنصر أو أكثر من عناصر نموذج العمل <sup>4</sup>.

# مدارس الفكر الاستراتيجي: مدرسة التصميم

V

طور **henry mintzberg** مدارس للفكر الاستراتيجي من مدارس الإدارة التقليدية وصولاً

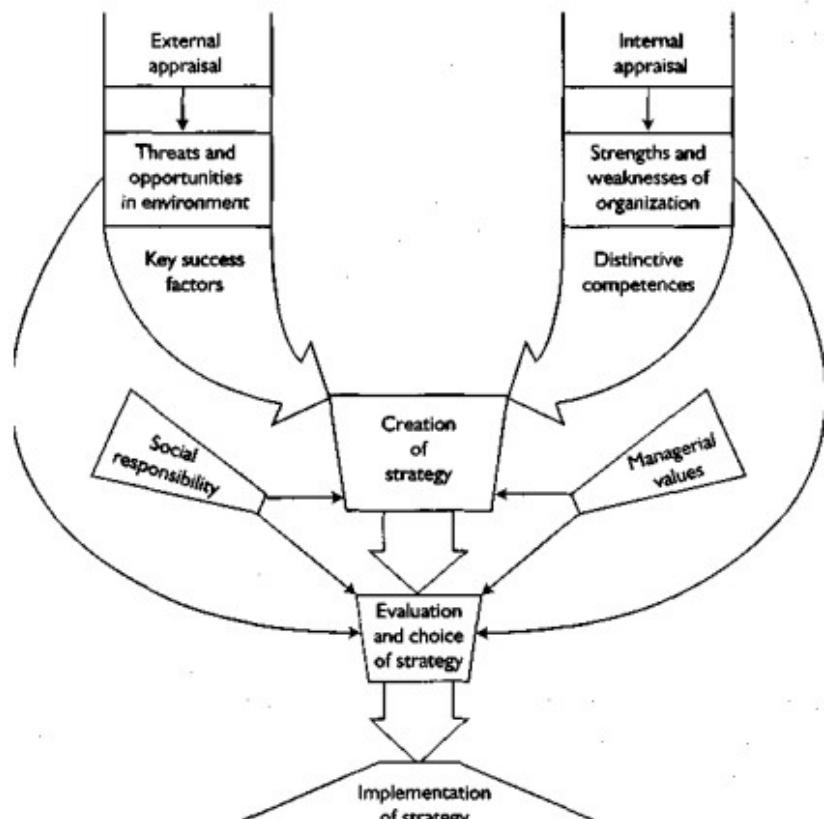
إلى منظور آخر غير عقلاني لها، وتعبر مدارس الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

**مدرسة التصميم: تشكيل الاستراتيجية كعملية تصورية**

ترجع أصول هذه المدرسة إلى باحثين في كتابين مؤثرين بجامعة كاليفورنيا وهما (فيليپ سيلزنبيك، القيادة في الإدارة) و (فريد دي تشاندلر، الاستراتيجية والهيكل). ولكن الدافع الحقيقي لظهور هذه المدرسة كان في الإدارة العامة لكلية هارفارد في نشر كتابها (السياسة والأعمال؛ 1965).

يتشابه نموذج هذه المدرسة مع نموذج اندراؤز مع التركيز على تقييم البيئة الداخلية ( نقاط القوة والضعف ) وتقييم البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات ) كما في الشكل 5<sup>5</sup>.

BASIC DESIGN SCHOOL MODEL



# مدارس الفكرة الاستراتيجي: مدرسة التخطيطية - تشكيل الاستراتيجية كعملية رسمية-

في الواقع، نشأت مدرسة التخطيط في نفس الوقت الذي نشأت فيه المدرسة التصميمية؛ حيث نُشر أكثر كتبها تأثيراً، "الاستراتيجية المؤسسية" (Corporate Strategy) له. إيفور أنسوف، في عام 1965، تماماً مثل كتاب مجموعة هارفارد. لكن مسار هذه المدرسة كان مختلفاً تماماً في خلال السبعينيات، كان لها تأثير هائل على ممارسات الإدارة الإستراتيجية. لكنها تعرضت لنكسات كبيرة أضعفتها بشدة. بحلول السبعينيات، شهد المجال الأكاديمي نشرآلاف المقالات في المجلات العلمية والصحافة التجارية التي أشادت بمرايا "التخطيط الاستراتيجي الرسمي". وركزت على: الإجراءات الرسمية؛ التدريب الرسمي؛ التحليل المنهجي؛ الأرقام والبيانات الكمية<sup>٦</sup>.

# مدرسة التموضع- تشكيل الإستراتيجية كعملية تحليلية-

في أوائل الثمانينيات، ظهرت توجهات جديدة في مجال الإدارة، آتية من علم الاقتصاد أو على الأقل متأثرة به، مما أدى إلى تغيير جزء كبير من الأدب التقليدية الوصفية للإستراتيجية.

ورغم أن مدرسة التموضع قبلت معظم الافتراضات الأساسية التي استندت إليها مدرستا التخطيط والتصميم، بالإضافة إلى تبنيها لنماذجهما الأساسي، فإنها أضافت بعدين جديدين:

1. التركيز على محتوى الإستراتيجية نفسها، وليس فقط على العملية التي يتم من خلالها صياغتها.
2. إثراء الجانب التطبيقي، حيث أدخلت تحليلًا أعمق لمحتوى الإستراتيجيات، بدلاً من تكرار النموذج التقليدي لمدرسة التصميم أو المبادئ العامة لمدرسة التخطيط<sup>7</sup>..

من الأعمال المهمة في مدرسة التموضع والتي ركزت على محتوى الإستراتيجية اعمال بورتر في كتابه الشهير "الإستراتيجية التنافسية" (Competitive Strategy)<sup>8</sup>.

لكن كتاب بورتر لم يكن الأول في مجال محتوى الإستراتيجية، حيث سبقته أعمال أخرى، من بينها:

- أبحاث أجراها علماء في كلية كرانافر للأعمال بجامعة بوردو، مثل دان شيندل وكين هاتن، الذين درسوا محتوى الإستراتيجية.
  - استلهم بورتر الكثير من أفكاره من الاقتصاد الصناعي، وهو مجال اقتصادي كان يدرس سلوك الصناعات بكل بدلاً من التركيز على الشركات الفردية.
  - بالإضافة إلى ذلك، هناك كتابات إستراتيجية عسكرية التي تعود لقرن طولية، والتي حللت المزايا الإستراتيجية والقيود التي تواجه الجيوش بناءً على القوى المتاحة والتضاريس خلال الحروب.
- أصبحت الإستراتيجية في هذه المدرسة تدور حول إيجاد المواقع القابلة للدفاع عنها في السوق، ثم استغلال الموارد لتعزيز هذا الموقع والحفاظ عليه ضد المنافسين الحاليين والمستقبلين.<sup>9</sup>

# مدرسة ريادة الأعمال: تشكيل الإستراتيجية عملية رؤوية

من ناحية، نشأت مدرسة ريادة الأعمال، مثل مدرسة التموضع، من علم الاقتصاد، حيث يحتل رائد الأعمال مكانة بارزة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة. ومع ذلك، كان دوره مقتصرًا على اتخاذ قرارات بشأن الكميات التي يجب إنتاجها والأسعار التي يجب تحديدها حيث قال الاقتصادي الفرنسي جان باتيست ساي حوالي عام 1800: "يقوم رائد الأعمال بنقل الموارد الاقتصادية من مجال ذي إنتاجية منخفضة إلى مجال ذي إنتاجية أعلى وعائد أكبر".

لكن تعريف ساي لا يوضح لنا من هو هذا "رائد الأعمال" تحديدًا. ومنذ أن صاغ ساي هذا المصطلح قبل ما يقرب من مئتي عام، ظل هناك ارتباك تام حول تعريفات "رائد الأعمال" و"ريادة الأعمال" 10.

لكن مع ظهور الشركات الكبرى، اضطرب الاقتصاديون إلى تعديل نظرياتهم ، مما أدى إلى نشوء نظرية (الاحتكار القليل (التي تشكل أساس مدرسة التموضع. ومع ذلك، كان دور رائد الأعمال لا يزال مقتصرًا إلى حد كبير على حساب الأسعار والكميات.

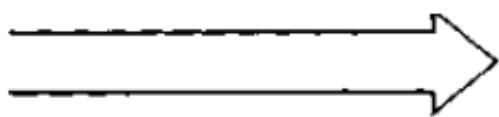
فكان هناك اقتصاديون اعتبروا هذا التصور الضيق لدور رائد الأعمال إخفاقًا كبيرًا في علم الاقتصاد. ومن المفارقات أن كارل ماركس كان أحد هؤلاء الاقتصاديين. فقد أثني بشدة على رواد الأعمال باعتبارهم عوامل للتغيير الاقتصادي والتكنولوجي، لكنه كان أيضًا منتقدًا بشدة لتأثيرهم على المجتمع ككل.

أما الشخصية المحورية التي جعلت رائد الأعمال يحتل مكانة بارزة في الفكر الاقتصادي، فكان جوزيف شومبيتر. فقد رأى أن سلوك الشركات لا يمكن تفسيره فقط من خلال السعي لتحقيق أقصى قدر من الأرباح، بل من خلال محاولاتها للتعامل مع وضع دائم التغير.

وبناءً على ذلك، قدم شومبيتر فكرته الشهيرة عن "التدمير الإبداعي". هذه الفكرة تمثل المحرك الذي يدفع الرأسمالية إلى الأمام، والقوة الدافعة لهذا المحرك هي رائد الأعمال.

بالنسبة لشومبيتر، لم يكن رائد الأعمال بالضرورة الشخص الذي يوفر رأس المال الأولى أو يخترع المنتج الجديد، بل الشخص الذي يحمل الفكر التجاري. فالأفكار بطبعتها مراوغة وغير ملموسة، ولكن عندما تكون بين أيدي رواد الأعمال، فإنها تحول إلى قوة قوية ومؤثرة.

يكاد الجميع يتفقون على أن التفكير الإستراتيجي يعني القدرة على الرؤية إلى الأمام. لكن لا يمكن الرؤية إلى الأمام دون القدرة على الرؤية إلى الخلف، لأن أي رؤية جيدة للمستقبل يجب أن تستند إلى فهم عميق للماضي 11.



Seeing ahead.



Seeing behind.

فرنسية



# مدرسة الإدراك: تشكيل الاستراتيجية كعملية ذهنية

إذا كانت الاستراتيجية تتعلق حفّاً بفهم الظروف بجدية، فإن الرؤية التي نمتلكها تمكننا من فهم أفضل للعقل الاستراتيجي. فتعتبر مهمة المدرسة المعرفية: الوصول إلى معنى هذه العملية في مجال الإدراك البشري، مع الاعتماد بشكل خاص على مجال علم النفس المعرفي.

استقطبت هذه المدرسة عدداً من الباحثين البارزين خلال السنوات الماضية، حيث عمل بعضهم أحياً بالتعاون مع مدارس وقد أشار استطلاع "لایز" لعام 1990 إلى أن هذا المجال كان حينها واحداً من أكثر مجالات البحث ١٢<sup>12</sup>. تعتبر الاستراتيجية عملية ذهنية تضع في منظورها شبكات متعددة لقراءة الواقع ١٣<sup>13</sup>.

يعبر الطرح الأول (الوضعية): معالجة المعرفة وبنائها على أنه محاولة لإنتاج صورة موضوعية للعالم. يُنظر إلى "عين العقل" على أنها نوع من الكاميرا، تقوم بمسح العالم، مُكِبِّرة ومُصَغِّرة بناءً على إرادة صاحبها، رغم أن الصور التي تلتقطها تُعتبر في هذه المدرسة مشوهة إلى حد ما.

أما الطرح الثاني: يرى كل هذا على أنه مسألة ذاتية؛ فالاستراتيجية هي نوع من تفسير العالم. وهنا، تتجه "عين العقل" إلى الداخل، لتبث في كيفية "التقاط" العقل لما يراه في الخارج—سواء كان ذلك في شكل أحداث، رموز، سلوك العملاء، وما إلى ذلك. وبينما يسعى الجناح الأول إلى فهم الإدراك باعتباره إعادة "خلق" للعالم، فإن هذا الجناح يسقط البادئة "إعادة" ويؤمن بدلاً من ذلك بأن الإدراك هو الذي يخلق العالم ١٤<sup>14</sup>.

# مدرسَةُ التَّعْلِمِ: تَشْكُّلُ الاستراتيجية كعملية ناشئة X

وفقاً لهذه ، تظهر الاستراتيجيات مع تعلم الأفراد سواء بشكل فردي أو جماعي عن الموقف وقدرة منظمتهم على التعامل معه. في النهاية، ينصلون إلى أنماط من السلوك تعامل بفعالية. وقد عبر (لابير عن ذلك بوضوح: يصبح الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد إدارة التغيير، بل الإدارة من خلال التغيير (1980:9)). أشار والتر كيتتشل (1984:8)، في مجلة Fortune، إلى دراسة تقترح "أن 10% فقط من الاستراتيجيات المصاغة يتم تنفيذها فعلياً وهي نسبة وصفها توم بيترز بأنها "مبالغ فيها بشكل كبير!". وقد دفعت هذه المخاوف كبار التنفيذيين إلىبذل جهود هائلة لتحسين عملية التنفيذ. إذ نصحهم مستشارو الإدارة لعقود بـ"إدارة الثقافة التنظيمية" أو "تشديد أنظمة الرقابة". فالنسبة لهؤلاء القادة، لا يمكن أن يكون الخلل في صياغاتهم العبرية للاستراتيجيات، بل في التنفيذ نفسه!<sup>15</sup>

# مدرسة القوة: تشكيل الاستراتيجية كعملية تفاوضية

يرى هذا الاتجاه الفكري بأن استراتيجية المؤسسة ناتجة عن عاملين: أولاً، تفاعل المصالح الخاصة ببعضها؛ وثانياً، تفاعل مصالح المؤسسة مع مصالح كيانات خارجية (مثل: الموردين، الموزعين، المساهمين، الدولة). داخل المنظمة، تكون القرارات نتيجة لمحافصات بين جهات فاعلة أكثر أو أقل رسمية. يؤدي هذا المسار السياسي الداخلي إلى تحالفات<sup>16</sup>. ويتمثل نهج المدرسة السلطوية (التي تركز على القوة) في التعامل مع تشكيل الاستراتيجية باعتباره عملية واضحة و مباشرة من التأثير، حيث تؤكد على استخدام القوة والسياسة للتفاوض على استراتيجيات تخدم مصالح معينة. وعلى عكس المدارس الأربع الأولى التي تتجاهل هذا الجانب، فإن هذه المدرسة تطرح الأمور بصرامة ودون تحفظ<sup>17</sup>.

# المدرسة الثقافية: تشكيل الاستراتيجية عملية جماعية

تبني هذه المدرسة على فرضيتين رئيسيتين:

تشكيل الاستراتيجية هو عملية تفاعل اجتماعي، تعتمد على المعتقدات والتفاهمات المشتركة بين أعضاء المنظمة.

يكتسب الفرد هذه المعتقدات من خلال عملية التنفيذ الثقافي أو التنشئة الاجتماعية، وهي عملية تتم في الغالب بشكل ضمني وغير لفظي، على الرغم من أنها قد تُعزّز أحياناً بالتلقين الرسمي<sup>18</sup>. كما تفترض هذه المدرسة أن أعضاء المؤسسة يتشاركون نفسياً مشتركاً للواقع، والذي يتجسد في قيم وتقالييد متنوعة. يتيح ذلك بناء هوية اجتماعية حول قيم مشتركة، تضمن هذه الهوية تماسك المجموعة، خصوصاً حول القائد. يتم الخلط بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية مع السلوك الجماعي<sup>19</sup>.

# المدرسة البيئية: تشكل الاستراتيجية كعملية تفاعلية

تتمثل هذه المدرسة في مجموعة القوى الخارجية للمنظمة، والتي يفضل "منظرو التنظيم" تسميتها (بشكل غير دقيق إلى حد ما) بـ ("البيئة"). بينما تنظر المدارس الأخرى إلى البيئة كعامل مؤثر فقط، فإن مدرسة البيئة تراها الفاعل الرئيسي في تشكيل الاستراتيجية.

فلم تكن البيئة" غائبة عن المدارس الأخرى. فقد كانت حاضرة بوضوح في مدرسة التموضع، ولكن بطريقة محددة جدًا: باعتبارها مجموعة من القوى الاقتصادية التي تمثل - الصناعة والمنافسة، والسوق - فحسب" هيئي وزملائه تم استنتاج بأن مدرسة التموضع تنتهي إلى موقف مشابه فيما يتعلق بالاختيار الاستراتيجي، حيث تُليس الأفكار الحتمية ثواب الإرادة الحرة. فالمدبرون أصحاب النزعة القوية، الذين تصوّرهم هذه المدرسة، عليهم ببساطة أن يفعلوا ما تملّيه عليهم الظروف التنافسية <sup>20</sup>.

# مدرسة التكوين

XIV

ت تكون هذه المدرسة من اتجاهين رئيسيين: 21<sup>21</sup>

الاتجاه الاول : يصف حالات المنظمة وسياقها المحيط على أنها تكوينات (Configurations).

اما الاتجاه الثاني يصف عملية صنع الاستراتيجية على أنها تحول (Transformation).

في الواقع، هذان الجانبان وجهان لعملة واحدة:

- إذا تبنت المنظمة حالات معينة من الاستقرار، فإن صنع الاستراتيجية يصبح عملية انتقال من حالة إلى أخرى.

- بعبارة أخرى، التحول هو نتيجة حتمية للتكوين، هناك وقت للثبات والتماسك، ووقت للتغيير والتحول.

# خاتمة

تم التطرق اليه في الجزئيات السابقة الى اهم المفاهيم المتعلقة بتحديد مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية ومستوياتها واهم تطورات الفكر الاستراتيجي واتجاهاته

# حل التمارين

(ص 1 < 9)

محيط المؤسسة هو الفضاء الخارجي الذي تتفاعل معه المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، و يؤثر على عملياتها و قراراتها

# مراجع

LAURENCE LEHMANN- ORTEGA et al. (2016) , strategor , 7 ed , [1]  
funod, p.1

PETER F DRUCKER (1985) , innovation and enterpreunership, [10]  
.Harper & Row, new York, p. 21

HENRY MINTZBERG et al.(1998);op.cit,p. 87 [11]

HENRY MINTZBERG et al.(1998);ibid. 151 [12]

Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre [13]  
Dussauge, Rodolphe Durand(2016), strategor Strategor : toute la  
stratégie d'entreprise, dunod,paris,p.20

HENRY MINTZBERG et al.(1998);op.cit,p.151 [14]

HENRY MINTZBERG et al.(1998),ibid.177 [15]

Laurence Lehmann-Ortega et al.(2016),op.cit,p.20 [16]

HENRY MINTZBERG et al.(1998),op.cit.p.235 [17]

HENRY MINTZBERG et al.(1998),op.cit.p.265 [18]

Laurence Lehmann-Ortega et al.(2016),op.cit,p.20 [19]

ANTONI E- HENRY (2018), understanding strategic management, [2]  
third edition, university press, OXFORD, p.5

HENRY MINTZBERG et al.(1998),op.cit.p.286 [20]

.HENRY MINTZBERG et al.(1998),op.cit.p.300 [21]

[3] منصور محمد إسماعيل العريقي(2011)، الإدارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ص 15.

STEVENS MALEKA (2014), STRATEGY MANAGEMENT AND [4]  
STRATEGIC PLANNING PROCESS, First edition, Conference: DTPS  
Strategic Planning & MonitoringAt: PretoriaVolume: volume 1, p.9

HENRY MINTZBERG ; BRUCE AHLSTRAND ; JOSEPH LAMPEL(1998); [5]  
strategy safari, THE FREE PRESS A Division of Simon & Schuster  
Inc, new York,p24

HENRY MINTZBERG ; BRUCE AHLSTRAND ; JOSEPH [6]  
LAMPEL(1998);op.cit, p48

HENRY MINTZBERG ; BRUCE AHLSTRAND ; JOSEPH [7]  
LAMPEL(1998);op.cit,p. 87

Michael E. Porter(1980),COMPETITIVE STRATEGY Techniques for [8]  
Analyzing Industries and Competitors, the free press,A Division of  
Simon & Schuster Inc new york

HENRY MINTZBERG et al.(1998);op.cit,p. 87 [9]

