الفصل الأول: تطور الإدارة الاستراتيجية

مقدمة:

لقد مر الفكر الاستراتيجي بالعديد من التطورات كانت أولها التخطيط ثم تم الانتقال إلى التخطيط الاستراتيجي فالإدارة الإستراتيجية. ولقد ساهمت العديد من المدارس الفكرية في هذا التطور. لذلك سنركز في هذا الفصل على توضيح مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للمنظمة، كما سنتطرق لمفهوم الإستراتيجية كمصطلح والإدارة الإستراتيجية. ثم سنتناول مدارس الفكر الاستراتيجي وأهم مبادئها.

I. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط يعتبر من الوظائف الأساسية التي يمارسها المدير داخل المنظمة، فهو حد الوظائف الإدارية المعروفة. فالتخطيط Planning يعرف " بأنه نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصص الموارد المتاحة للمنظمة، ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المتاح منها، كل ذلك خلال فترة زمنية معينة

فالتخطيط يعني رسم المستقبل قبل بنائه. وهو يتميز بأنه:

- يرتبط بالمستقبل سواء القريب أو البعيد

- يستند إلى التوقعات لما سيحدث في البيئة

- يركز على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها

أما تعبير التخطيط الاستراتيجي فقد ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات من القرن الماضي. ثم أصبح أسلوباً شائعاً في التخطيط في السبعينات بسبب شيوع وتطبيق أساليب وتقنيات مثل نماذج المحافظ. وهذا وقد كتب عن التخطيط الاستراتيجي وأشاعه في الولايات المتحدة الأمريكية فريق من الخبراء على رأسهم مجموعة بوسطن الاستشارية، وشركة ماكينزي للاستشارات وأرثر د. ليتل.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " هو عملية تتمكن من خلالها المنظمة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي بعض الاستراتيجيات والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو البعض منها" كما عرف أيضا بأنه " جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

II. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في انه يحقق مجموعة من الفوائد أهمها:

- يوضح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لذلك يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل لتحقيق أهدافها، والتوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية؛
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة لأنهم يتشاركون جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهداف؛
- يعمل على توسيع معارف المنظمة وبناء قواعد معلوماتية مختلف جوانب عملها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها؛

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب

III. سيرورة التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيص أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي في النقاط:

1. الخطوة الأولى (أين نحن الآن): ويتم في هذه المرحلة التحليل الحالي لواقع المنظمة، من خلال مسح بيئة عمل المنظمة ومواردها وكذا رصد بيئتها الخارجية. ورسم المسار الأساسي من خلال الجمع بين الماضي والحاضر والمستقبل. وكذا تحديد القضايا والأنشطة المهمة والعمل على التأكد من ملاءمة وتناسب القدرات والخطة الموضوعية.
2. الخطوة الثانية (أين نريد أن نكون): في هذه الخطوة يتم تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وقيمها الأساسية، وكذا المرتكزات والأهداف الإستراتيجية.
3. الخطوة الثالثة: (كيف سنحقق ذلك): يتم هنا ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط عمل تنفيذية واضحة ومحددة (برامج، سياسات، ميزانيات). وكذا وضع معايير كمية (قابلة للقياس) لتحقيق الأهداف.
4. الخطوة الرابعة: (هل تحقق ما نريد): أي تقييم النتائج من خلال إدارة الأداء وتقييمه، عن طريق المراجعة الدورية والإجراءات التصحيحية والتغذية العكسية. والعمل على سد الفجوات التي تظهر نتيجة مطابقة الواقع مع الطموح.

IV. الانتقال من التخطيط الى الاستراتيجية:

إن عملية الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية مرت بعدة مراحل، ولفهم هذا الانتقال بشكل جيد يجب توضيحه من خلال دراسة أفكار ومبادئ مختلف المدارس الفكرية التي تطرقت له. لكن قبل تناول هذا العنصر يجب أولاً توضيح مفهوم الإستراتيجية كمصطلح.

1. مفهوم وتعريف الإستراتيجية:

إن أصل كلمة إستراتيجية (Strategy) مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فن إدارة الحرب، أو فن الجنرال ولقد عرف الباحثون والمفكرون الإستراتيجية من زوايا ووجهات نظر مختلفة وأيضاً وفقاً للمدارس الفكرية التي ينتمون إليها ومن هذه التعاريف:

- تعريف تشاندلر (Chandler) الذي يرى "بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

- أما انسوف (Ansoff) فيعرف الإستراتيجية بأنها "تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي تريد القيام بها على المدى البعيد. تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها".

- أما بيتر دراكر (Peter Drucker) فيرى بان الإستراتيجية «عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتخصيص الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال»

- ويشير بورتر (M.Porter) "إلى أن الإستراتيجية هي خطة ومركز في السوق. والإستراتيجية التنافسية تمثل الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها التي تصبو إليها. وأكد على أنها الاختيار المدروس لمجموعة من الأنشطة المختلفة الهادفة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات ذات قيمة مميزة لزيائتها بالمقارنة مع المنافسين

- في حين يرى منتزبرغ (Mintzberg) أن الإستراتيجية هي تركيبة من المفاهيم ووجهات النظر وانطلاقاً من هنا قدم مفهومها

يختلف عن باقي المفكرين أطلق عليه (Five Ps). فالإستراتيجية هي عبارة عن:

- خطة (Plan): حيث ينظر إلى الإستراتيجية هنا على أنها نشاط مقصود ومخطط له سلفا للتعامل مع المواقف المختلفة، فهي تحدد سياق وسبل التسيير. والخطة تعد قبل الأنشطة التي طورت من أجلها، وهي موجهة لتحقيق أهداف محددة.
- خدعة (Ploy): تتمثل في المناورة والالتفاف حول المنافسين، فهي بمثابة محاولة لخداع الخصوم. والمناورة تأخذ مفهومها أضحيق اقرب للتكتيك منه للإستراتيجية.
- نمط (Pattern): لا يمكن لنا النظر إلى الإستراتيجية كخطة ومناورة بمعزل عن السلوك الناجم عنها. وهذا يعني ضرورة النظر إلى الإستراتيجية كنموذج متناغم الأجزاء في عملية تدفق الأنشطة المختلفة سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة. فهي نتاج التعلم التنظيمي وليست نتاج قرار واحد.
- مركز (Position): حيث الإستراتيجية وفقا لهذا المفهوم تركز على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والأسواق التي تتعامل بها. والمركز الذي تحتله في السوق يعكس الجهود التي تبذلها لتقديم منتجات متميزة في نظر زبائنها. فهي تسعى إلى تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- تصور (Perspective): أو منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة. فهي تعبر عن غرض المنظمة وترتبط برسالتها وقيمها الجوهرية التي يشترك فيها جميع أفرادها من خلال سلوكياتهم.
2. مداخل صياغة الإستراتيجية: من خلال مراجعة أدبيات الفكر الاستراتيجي وجدنا أن هناك ثلاثة مداخل أو نماذج متفق عليها في صياغة الإستراتيجية. وكل نموذج يعكس كيفية صياغة ووضع الإستراتيجية. وفي مايلي توضيح لهذه النماذج:
- النموذج الخطي (Linear model): تتضمن الإستراتيجية وفقا لهذا النموذج تحديد الأهداف طويلة الأجل، من خلال وضع الوسائل وتخصيص الموارد المتاحة لإنجازها. ويقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الإدارة العليا بصياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات ووضع الإجراءات الكفيلة بتحقيقها. وتتمثل خصائص هذا النموذج.
- طبيعة الإستراتيجية: تكامل كل القرارات والسلوكيات والخطط للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- واضعو الإستراتيجية: الإدارة العليا
- السلوك الاستراتيجي: تطبيق المفهوم التسويقي
- افتراضات النموذج: بيئة تتصف بالاستقرار النسبي ويمكن التنبؤ بها. أهداف المنظمة هي أهداف كل الأفراد وأهمها تحقيق الأرباح، عملية اتخاذ القرارات تتسم بالعقلانية. المستملكون هم حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- النموذج التكيفي (Adaptive model): يفترض هذا النموذج وجود حالات أكثر تعقيدا بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. والإستراتيجية وفق هذا النموذج هي محاولة خلق توافق بين موارد وإمكانيات المنظمة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها. ومتابعة البيئة بصفة مستمرة والتكيف مع متغيراتها. ويعتمد النموذج في صياغة الإستراتيجية على توجيهين، إما أن تكون المنظمة ذات طبيعة تأثيرية بحيث تؤثر مسبقا على البيئة وتحدث هي التغيير فيها. أو تكون ذات طبيعة رد الفعل وتنظر التغيير ثم تضع الإستراتيجية المناسبة. ومن خصائص هذا النموذج:
- طبيعة الإستراتيجية: خلق التوافق بين المنظمة وبيئتها.
- واضعو الإستراتيجية: الإدارة العليا ومع مشاركة المستويات الإدارية الأخرى.
- السلوك الاستراتيجي: التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تطوير المنتجات والأسواق لتحقيق رغبات السوق المستهدف.
- الافتراضات الأساسية: يجب أن يتماشى أداء المنظمة مع كل تغيير يحدث في بيئتها. وأهداف المنظمة توضع بالتوافق مع أهداف أصحاب المصالح. وعملية اتخاذ القرارات تعتمد على محدودية المعلومات لان الأفراد لا يستطيعون تحليلها واستيعابها كاملة.

- النموذج التفسيري (Interpretive model): يهدف هذا النموذج لأن يعطي بعداً أكثر عمقاً من النموذج التكيفي من خلال الاعتماد على مضامين الثقافة التنظيمية. حيث يمكن لمن يضع الإستراتيجية أن يؤثر على تكوين اتجاهات إيجابية للذين يساهمون في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. ودور الإدارة العليا يكمن في تصنيف وتنقية المعلومات البيئية إلى مجموعة من المتغيرات، ونقلها إلى المستويات الإدارية الدنيا الذين يحددون درجة أهمية كل متغير وفقاً لأهداف ورسالة المنظمة، والاستمرار هكذا حتى تتم صياغة الإستراتيجية المناسبة.