

الفصل الثاني: المحاضرة الثالثة:

الإدارة الإستراتيجية ومدارس الفكر الاستراتيجي

1- تطور الفكر الاستراتيجي:

إن الانطلاقة الأولى لتطور الفكر الاستراتيجي كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال من طرف جامعة هارفارد الأمريكية لإدارة الأعمال. من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب دراسة الحالة لمعالجة المشكلات المتعلقة بالنشاطات الإنتاجية، المالية، التسويقية، الموارد البشرية. وبحلول الستينات كانت اغلب كليات إدارة الأعمال في الدول المتقدمة قد أدخلت منهج سياسة الأعمال ضمن مقرراتها. وبدأ هذا المنهج يتطور وأصبح يركز على التعامل مع المنظمة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات البيئية. وقد قام رواد هذا المجال باستبدال اسم سياسة الأعمال باسم اشمل وهو الإدارة الإستراتيجية. وهذا انطلاقا من كون سياسة الأعمال كانت تركز فقط على المجالات الوظيفية الداخلية، أما الإدارة الإستراتيجية فهي تركز على إدارة المنظمة في ضوء علاقتها ببيئتها الخارجية. وما هو ملاحظ أن الإدارة الإستراتيجية قد ظهرت من حاجة المنظمات لحل مشكلاتها، وبالتالي فهي نشأت من واقع الأعمال والممارسات اليومية للمنظمة، وليست من الواقع الأكاديمي.

فتفكير المنظمات قد تطور من خلال اهتمامها بالمستقبل وعلاقتها التفاعلية ببيئتها. وقد مر هذا التطور بعدة مراحل أهمها:

➤ **مرحلة التخطيط المالي (إعداد الموازنات):** من خلال التركيز على إعداد الموازنات السنوية للرقابة. والتنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة للسنة القادمة، وقد أظهرت المنظمات في هذه المرحلة استراتيجيات مكنتها من البقاء والإستمرار، من خلال تحقيق معدلات نمو في الأرباح السنوية وبعض الأهداف المالية الأخرى. فنجاح المنظمة في هذه المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا. إلا أن التغيرات التي حصلت في بيئة الأعمال وزيادة عدد المنظمات والأسواق خلق صعوبة في استمرار العمل بهذا النوع من التخطيط وبالتالي الانتقال إلى المرحلة الثانية.

➤ **مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ:** بدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي. وقد تميزت بالاعتماد على التخطيط المبني على التنبؤ لسنوات طويلة. بالإضافة إلى التوزيع الثابت للموارد في ضوء الاستجابة لمتطلبات النمو. ولقد استخدمت المنظمات العديد من الأساليب للتنبؤ منها: تحليل الاتجاه العام، تحليل الارتباط، المحاكاة بالحاسوب. وقد ساهم العديد من المفكرين في تطوير مفهوم الإستراتيجية أثناء تلك الفترة منهم Ansoff, Andrews, Chandler. ويعاب على هذه المرحلة أنها ركزت على الموارد المتاحة دون البحث عن بدائل أخرى، مما جعل عملية التخطيط روتينية تركز فقط على إجراء التعديلات.

➤ **مرحلة التخطيط طويل المدى:** يركز هذا النوع من التخطيط على التوقع المستقبل والعوامل الخارجية، فهو في الواقع امتداد للتخطيط متوسط المدى جاء نتيجة تطوير أساليب تنبؤ جديدة قادرة على استكشاف مديات أطول. وقد واجه هذا النوع من التخطيط عقبات كثير منها: أن المنظمات أصبحت تعتمد على الخطط السابقة كخطط مستقبلية بعد قيامها بإجراء تعديلات طفيفة عليها. كما أنه أصبح يركز على افتراضات محدودة. بالإضافة إلى مواجهتها لكم هائل من المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تميزت بسرعة كبيرة في التغيير. كل هذه العوامل قللت من كفاءة التخطيط طويل المدى.

✚ **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** لقد أدى الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة الإستراتيجية بطريقة جيدة مكنت المنظمة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسها. واعتبرت أن التخطيط نشاطا قابل للتطور بدلا من اعتماد أساليب متكررة وتقليدية. ومع ذلك فقد أثبتت في هذه المرحلة مشكلتان هما: قيام المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال لصياغة إستراتيجية كفؤة، لكنهم تجاهلوا العمليات الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن تنوع الأهداف التي تولدت عن هذه المرحلة أدى إلى زيادة الأعباء على الإدارة العليا، كما أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية غير دقيقة مما دفع المنظمة إلى تفضيل المشاركة الفعلية في الحصول على المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة عملية الاختيار بنفسها. وقد ظهرت خلال هذه المرحلة ما يعرف بنماذج التسيير لميادين النشاط منها نموذج BCG, ADL, GE. ولكن مشاهدته هذه الفترة من اضطرابات كبيرة في المحيط جعل من الصعوبة على المنظمات التأقلم معها، لذلك تحتم عليها إيجاد مناهج جديدة قادرة على مسايرة معطيات المحيط، وبالتالي الدخول في مرحلة جديدة أطلق عليها اسم الإدارة الإستراتيجية.

✚ **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:** تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات التخطيط الاستراتيجي. وكاستجابة لتطور المنافسة، وكتجسيد فعلي للتخطيط الإستراتيجي. فهي جمعت بين التخطيط والإدارة في نشاط واحد لمعالجة الإخفاقات التي عانت منها المنظمات نتيجة الاهتمام بالصياغة وإهمال التنفيذ. فهي تعمل على إيجاد الخيارات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بالاندماج في محيطها على المدى الطويل، وتحديد مصادر ميزتها التنافسية ومعرفة سبب وجودها.

2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية وليدة تطور التخطيط الاستراتيجي وتوسع نطاقه ومجالاته، ولقد أصبح هذا الأخير جزءا أو عنصر من عناصرها. فالإدارة الإستراتيجية تمثل تطورا فلسفيا وعمليا في إدارة المنظمات بطريقة شمولية وتكاملية. فهي خلقت نقلة نوعية في الفكر التنظيمي. لذلك من الصعب إيجاد مفهوم موحد لها. لذلك سنتناول أهم التعريفات التي قدمت من طرف الباحثين والتي كانت أكثر وضوحا وشمولا لمُدلولها.

2-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

-تعريف جليك (Glueck): "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".

-تعريف دافيد (David): "هي فن وعلم صياغة وتطبيق وتقييم السلوكات والأعمال التي تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"

-تعريف ويلن و هنجر (Wheelen and Hanger): "مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل"

- وهناك من يعرفها بأنها : " وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.

-في حين يرى البعض أن الإدارة الإستراتيجية هي: " العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة على المدى البعيد الذي يضمن الصياغة والتنفيذ الجيدين والتقييم المتواصل لإستراتيجية المنظمة"

واستنادا لما قدم يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي: مجموعة من القرارات والسلوكات والتصرفات والإجراءات التي تهدف إلى بناء وصياغة استراتيجيات جيدة ومناسبة لتحقيق أهدافها المنشودة ورسالتها التي وجدت من أجلها. والعمل على تخصيص الموارد لتنفيذها وتقييم النتائج المحققة.

2-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية: يمكن تلخيص أهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات في النقاط التالية:

- ✚ تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات: من خلال تشجيع المدراء مساعديهم على المشاركة في عمليات التخطيط والعمل على رفع قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية.
- ✚ توضيح الأدوار: إن المشاركة في صياغة الإستراتيجية تساعد على تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد والمنصب المناسب له وطبيعة العلاقة بين هذه الأدوار.
- ✚ تحقيق العمل الجماعي: وينعكس العمل الجماعي في إشراك العاملين والرفع من دافعيتهم للعمل من خلال فهم العلاقة بين إنتاجيتهم والحوافز. وهذا ينتج عنه قرارات جماعية تولد بدائل إستراتيجية جيدة وترفع من فرص الاختيار الاستراتيجي.
- ✚ الحد من مقاومة التغيير: بما أن الإدارة الإستراتيجية تركز على التشارك في إعداد الخطط وتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة فإن ذلك سوف يساعد على الحد من مقاومة أي تغيير من طرف العاملين.
- ✚ وضوح الرؤية المستقبلية: إن صياغة الإستراتيجية تركز في المقام الأول على تحليل بيئة المنظمة وتوقع الأحداث المستقبلية بدقة. وهذا سيساعد المنظمة على التعامل بصفة فعالة مع بيئتها وضمان الاستمرار.
- ✚ تدعيم المركز التنافسي: إن المنظمات التي تمارس الفكر الاستراتيجي تستند في بناء مزاياها التنافسية على فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وما تملكه من موارد وقدرات داخلية تمكنها من التفوق على منافسيها وتقوية مركزها التنافسي.
- ✚ التخصيص الفعال للموارد: إن الإدارة الإستراتيجية تساعد المنظمة على توجيه مواردها توجيها صحيحا على المدى الطويل. والعمل على الاستغلال الفعال لإمكاناتها وقدراتها، خاصة أثناء عمليات التنفيذ.

➤ القدرة على إحداث التغيير: تركز الإدارة الإستراتيجية على الكفاءات التي لديها رغبة في تطوير المنظمة إلى الأفضل، لأنهم ينظرون إلى التغيير على أنه تحدى وليس عائقا لتحقيق الأهداف.

2-3- أسباب الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية:

إن التحديات التي تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة هي من أهم الأسباب التي دفعت الكثير منها إلى تبني الفكر الاستراتيجي لمواجهتها. والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✚ تسارع التغيير الكمي والنوعي في البيئة: إن مظاهر التغيير في البيئة واضحة وجليّة في كل المجالات، كما أنها سريعة لدرجة أن المنظمات تجد صعوبة في مسايرتها. هذا ما فرض على واضعي الإستراتيجية مواكبتها من أجل ضمان البقاء والاستمرار من خلال إدارة التغيير بطريقة فعالة.
- ✚ زيادة حدة المنافسة: لقد أصبحت المنافسة أكثر حدة في السنوات الأخيرة بسبب ظهور منافسين جدد باستمرار وتنوع المنتجات وتطور الأسواق التي انتقلت من المحلية إلى العالمية. مما أجبر المنظمات على بناء استراتيجيات قوية لمواجهة المنافسة الشرسة في مجال نشاطها.

✚ **كونية الأعمال:** إن اغلب المنظمات الكبيرة اتجهت نحو بناء تحالفات وشركات مع شركات أخرى. وتبادل القدرات والإمكانيات التكنولوجية والخبرات. وهذا من أجل التقليل من المنافسة التي قد تضربهم بالإضافة لقناعتهم بأهمية التعاون في تحقيق النجاح.

✚ **التغيير التكنولوجي:** إن التكنولوجيا عنصر مهم في أعمال المنظمة، كما أنها تعتمد عليها لتحقيق التميز على منافسيها. ولأن التكنولوجيا من أكثر العوامل التي تتغير بصورة سريعة في مختلف الصناعات. فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمة في مواجهة تهديدات حقيقية قد تضعف مركزها التنافسي، لذلك نجدها دائما على استعداد لتطوير منتجاتها وعملياتها للتكيف مع أي تغيير.

✚ **نقص الموارد:** نعلم جيدا أن الموارد تمتاز بالندرة. وهي في تناقص مستمر. والمنظمات تبذل كل جهودها لضمان مواردها المختلفة من أجل البقاء والاستمرار. فالإدارة الإستراتيجية مطالبة بوضع استراتيجيات جيدة للحصول على الموارد واستخدامها بطريقة فعالة.

✚ **التحول إلى مجتمع المعرفة:** لقد أصبحت المعرفة اليوم سلاحا قويا وقوة إستراتيجية كبيرة. فهي الأساس في عملية الإبداع والابتكار، من خلال تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية. ولقد أصبحت المنظمات اليوم تهتم كثير بإدارة المعرفة لديها من أجل مواكبة كل التغيرات التي تحدث في بيئتها.

4-2- **عمليات الإدارة الإستراتيجية:** لقد اتفق أغلب المفكرين والكتاب على ثلاثة عمليات أساسية للإدارة الإستراتيجية، والتي قد نسميها أيضا المهام، الوظائف، أو المراحل. والتي تتمثل في مايلي:

✚ **صياغة الإستراتيجية:** تركز هذه المرحلة على جمع وتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على نقاط قوتها وضعفها، وكذا بيئتها الخارجية ومعرفة أهم الفرص التي تفرزها والتهديدات التي تفرضها. بالإضافة إلى تحديد رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها المستقبلية. وتكوين بدائل إستراتيجية واختيار انسبها للمنظمة.

✚ **تنفيذ الإستراتيجية:** فهي تتضمن وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ وترجمة كل القرارات إلى أفعال وأعمال على شكل سياسات وبرامج وموازنات. من خلال توفير هيكل تنظيمي مناسب ونظام اتصال ومعلومات فعال واستغلال الموارد بطريقة فعالة. وإطار في قادر على إدارة التغيير أثناء عمليات التنفيذ رقابة وتقييم الإستراتيجية: يتم خلال هذه المرحلة عملية مراجعة وقياس الأداء المحقق مقارنة بما هو متوقع، وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن هذه المراحل لا تتم بصفة منفصلة وإنما هي عبارة عن ممارسة مستمرة ومتواصلة في نفس الوقت ولا يمكن فصل مرحلة عن الأخرى.

5-2- **مستويات الإدارة الإستراتيجية:** هناك ثلاثة مستويات أساسية للإدارة الإستراتيجية:

- **الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل (corporate strategy):** عند هذا المستوى يتم تحديد التوجه العام والمستقبلي للمنظمة، أهدافها الإستراتيجية ورسالتها وغاياتها. بالإضافة إلى إدارة محفظة نشاطات ومختلف المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة، وتوزيع الموارد بين مختلف وحدات الأعمال. واتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالاستثمارات الكبرى كالدخول إلى أسواق معينة أو التخلي عن بعض الأنشطة. وتقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق مجلس الإدارة (المدير التنفيذي، كبار المدراء).
- **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (Business competitive strategy):** في هذا المستوى يتم ترجمة رسالة وأهداف المنظمة. والتركيز على إدارة وحدات الأعمال التي تمثل مركز نشاط أو مركز ربحية له استقلالية في التسيير. في حالة المنظمات الكبرى. وتوضيح الموقف التنافسي للمنتجات التي تتعامل معها

المنظمة من خلال تحديد أسس وطرق التنافس مع المنظمات الأخرى التي تشترك معها في نفس الصناعة. وتقع مسؤولية الإستراتيجية في هذا المستوى على عاتق رئيس الشركة ورئيس وحدة الأعمال وكذا المدراء العاملين.

➤ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (Functional/Operational Strategy): عند هذا المستوى يتم تنفيذ الإستراتيجيات والأهداف المحددة في المستوى الأول والثاني. من خلال تنظيم واستغلال الموارد، زيادة الكفاءة الإنتاجية. والعمل على التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام. وهي تشمل استراتيجيات التصنيع، المالية، التسويق، الموارد البشرية والبحث والتطوير. وتقع المسؤولية هنا على رؤساء الوحدات الوظيفية ومساعدتهم.

2-6- مداخل الإدارة الإستراتيجية: هناك مدخلين للإدارة الإستراتيجية

✓ **مدخل الطير:** وفقا لهذا المدخل فان عمليات الإدارة الإستراتيجية تنطلق من دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، والبحث عن أفضل الفرص المتاحة واستغلالها. وقد شبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة على غصن ليقف عليه، ورغم ذلك سيكون هناك محددات كبيرة وعلى المنظمة أن تختار احد البدائل المتاحة أمامها. كذلك الوضع بالنسبة للطير فهو لا يمكن أن يبقى محلقا طوال الوقت. وإنما عليه اختيار احد الأغصان. ونفس الشيء بالنسبة للمنظمة عليها تحدد اتجاهها استراتيجيا معين، ومن المحتمل أن يكون الاختيار محفوفًا بالمخاطر.

✓ **مدخل السنجاب:** يستند هذا المدخل على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة كاتطلاقة في تحديد الإستراتيجية. حيث يتم الاعتماد على الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة وتحديد نقاط قوتها وضعفها. وشبه بالسنجاب لكونه ينطلق من داخل الشجرة ويبدأ من الجذع. وهذا يعني أن الإدارة تنطلق من واقع المنظمة وتختار احد البدائل المتاحة أمامها، والتي قد تكون محدودة واحد والاثنين، مما يسهل عليها الاختيار وذلك لمعرفة لمزاياه المتوقعة ومخاطره.

وعليه فان المخل الأول يتم فيه اختيار قرار استراتيجي واحد كبير، إلا انه وفقا للمدخل الثاني تتخذ قرارات محدودة. وهنا قد لا يرى المدخل السنجاب الفرص المتاحة كما يراها المدخل الأول، رغم ذلك فإن الإدارة تعرف مسار توجهاتها المستقبلية على ضوء ما تملكه من موارد وقدرات. وبالتالي لا يمكن للمنظمة الاعتماد على مدخل دون الآخر وإنما الأخذ بمبدأ المدخلين لإعداد الإستراتيجية. أي الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية.

3- **مدارس الفكر الاستراتيجي:** لقد تناول مفهوم الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي العديد من المفكرين والباحثين. وعلى اثر ذلك انبثقت مجموعة من المدارس التي اختلفت في نظرتها لمحتوى الإستراتيجية ومنهجية صياغتها وتنفيذها. وقد عمل Mintzberg على تجميعها في عشرة مدارس هي:

✚ **مدرسة التصميم/التصور:** تنطلق مبادئ وأفكار هذه المدرسة من اعتبار الإستراتيجية هي نموذج يتم فيه خلق نوع من التوافق بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة (تحديد نقاط القوة والضعف) المتغيرات الخارجية (اكتشاف الفرص والمخاطر). ويعتبر LCAG الذي قدمته جامعة هارفارد الأمريكية من أهم أسس هذه المدرسة، إذ يقر هذا النموذج بضرورة أن تشمل عملية صياغة الإستراتيجية على التقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة، والأخذ بعين الاعتبار لقيم المسيرين والمسؤولية الاجتماعية. ثم يتم بعد ذلك عملية اختيار وتقييم الاستراتيجيات والتحقق من درجة انسجامها مع الأهداف. ومن ابرز رواد هذه المدرسة نجد Andrews. ومن ابرز مبادئها: الإستراتيجية هي سيرورة تفكير واعي ومن تخصص المسؤول عن المنظمة، يجب أن تكون واضحة وبسيطة، والتنفيذ يأتي بعد الصياغة. لكن يوجد بعض المآخذ على هذه المدرسة هي أنها تنطلق من إمكانية وضع

نموذج واضح لا مكان فيه للتغيرات، مع الفصل بين التنفيذ والصياغة. كما أنها ترى أن المدراء يتميزون بالعقلانية الكاملة في اتخاذ القرارات.

مدرسة التخطيط: لقد طورت أفكار هذه المدرسة بالتزامن مع مدرسة التصميم خاصة عند إصدار Igor Ansoff كتابه Corporate strategy سنة 1965. حيث اتجهت أفكار هذه المدرسة نحو التخطيط الاستراتيجي من خلال اعتماد وتقديم عدة خطوات وإجراءات تفصيلية لبناء الإستراتيجية. فبالنسبة لهذه المدرسة تعتبر عملية تحديد الأهداف التي يغلب عليها البعد الكمي هي نقطة الانطلاقة في صياغة الإستراتيجية. ثم تأتي بعد ذلك عملية التشخيص الداخلي والخارجي للبيئة، وتنتهي باختيار وتقييم الاستراتيجيات المختارة من حيث أدائها الحالي. ولقد واجهت هذه المدرسة بعض الانتقادات أهمها ارتكازها على مبادئ العقلانية الاقتصادية والمتمثلة في البحث عن الربح كهدف أساسي. واعتبار المحيط يتميز بنمو مستمر ومستقر وقابل للتوقع والتنبؤ به.

مدرسة التموضع/التموقع: اهتمت هذه المدرسة بوضعية وموقع المنظمة في السوق، حيث تعبر الإستراتيجية هنا على الوضع الذي تختاره المنظمة لمنتجاتها في السوق. وتعتبر هذه المدرسة من المدارس التي ساهمت في تطوير الفكر الإستراتيجي، هذا بالرغم من اعتمادها على نفس مبادئ المدرستين السابقتين. حيث طورته من ناحية المنهجية والأدوات المستعملة التي من بينها (المصفوفات BCG, GE, ADL). ونموذج الخمسة قوى لمايكل بورتير). لكن يكمن ضعف هذه المدرسة في كونها ركزت على وضع المنظمة الخارجي والتوجه نحو التحليل الواسع للبيئة وبالتحديد خاصة البعد الاقتصادي وإهمال الأبعاد الأخرى. كما أن تركيزها كان على المنظمات الكبرى التي بلغت نشاطاتها مرحلة النضج.

مدرسة الريادة/المقاولة/روح المبادرة: ترى مدرسة المقاولة أن الإستراتيجية هي عبارة عن سيرورة استشرافية تبحث عن فهم كيف يتم إعداد الإستراتيجية. وهنا يبرز دور المدير (القائد المشرف) بالاعتماد على الحدس والحكمة ورؤيته الخاصة. مما يعني أن الإستراتيجية هنا ليست مخططة أو وضعية محددة، وإنما تصور يختاره المسؤول و يصيغه بشكل تدريجي. ومن نقاط ضعف هذه المدرسة تركيزها على القائد الذي من الصعب أن تتوافر فيه كل المميزات والصفات المطلوبة.

مدرسة المعرفة/الإدراك: في إطار هذه المدرسة فان صياغة الإستراتيجية ما هي إلا عمليات معرفية وفكرية، تستند إلى تأويلات وتفسيرات المشرف للمعطيات حول المنظمة ومحيطها والعمل على تركيبها بطريقة تؤدي إلى وضع خيارات قابلة للتنفيذ. حيث يعتمد المسؤول عن صياغة الإستراتيجية على معارفه وطرق تفكيره الناتجة عن تجربته المباشرة. فهذه الخبرة هي التي تكون معرفته الحالية والمستقبلية. وبالتالي فان صياغة الإستراتيجية تتوقف على الأنماط المعرفية والنفسية التي يملكها صاحب القرار. ويستعملها لجمع ومعالجة وتحليل وتفسير المعلومات حول المنظمة وبيئتها. لكن ما يعاب على هذه المدرسة تبقى محدودة من الناحية العملية.

مدرسة التعلم: يرى رواد هذه المدرسة أن الإستراتيجية هي سيرورة تعلم ممتدة عبر الزمن بحيث لا يمكن التمييز بين الصياغة والتنفيذ. وان عملية التعلم هي عملية جماعية وتشمل كافة الأفراد داخل المنظمة بدء بالقائد. كما انه ليس بالضرورة أن تنفذ الإستراتيجية المحددة مسبقا، وإنما بالإمكان ظهور استراتيجيات جديدة ناتجة عن عملية التعلم هي التي يتم تنفيذها فعليا لتكيفها مع المتغيرات الخارجية. ومن نقاط ضعف هذه المدرسة أنها لا يمكن تطبيق أفكارها في حالة الأزمات.

مدرسة السلطة/القوة: يأخذ مفهوم السلطة هنا معنى السياسة في المنظمة، وتفترض أن الإستراتيجية هي نتاج صراعات ومفاوضات بين الأطراف ذات المصلحة وذات النفوذ داخل وخارج المنظمة. والاستراتيجيات هنا تكون عبارة عن خدع ومناورات في السوق بهدف إزاحة المنافسين. أو عملية مفاوضة لمواجهة مجموعة داخلية أو

تنظيمات خارجية. ومن ابرز نقاط ضعف هذه المدرسة هي عدم وجود نظام منهجي واضح في تحديد العلاقات بين الأطراف. كما أن السلطة قد تستهلك الكثير من الإمكانيات وتسبب تكاليف عالية. كما أنها أهملت الجوانب التي يمكن أن تساهم في خلق التوافق بين الأطراف وليس الصراع دائما.

✚ مدرسة الثقافة: إذا كانت مدرسة السلطة تنطلق من فكرة المصلحة الشخصية للأطراف، فإن مدرسة الثقافة

تنطلق من فكرة المصلحة الجماعية المشتركة، ووحدة القيم والمعتقدات الثقافية. حيث يجب أن تأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي والثقافي للأفراد داخل التنظيم. فهي سيرورة تفاعل وتأثير اجتماعي متبادل مبني على القيم والمعتقدات والسلوكات المشتركة داخل المجموعة. لكن ما يعاب على هذه المدرسة صعوبة إحداث التغيير إذا تتطلب الأمر، وهذا بسبب ترسيخ هذه القيم والمعتقدات في ذهن الأفراد.

✚ مدرسة المحيط: ترى هذه المدرسة أن المحيط هو الممثل الرئيسي و الحاسم في سيرورة إعداد الإستراتيجية. وان

صياغة الإستراتيجية تكمن في قدرة المنظمة على التكيف كرد فعل مع التغيرات البيئية وإيجاد حالة تطابق بين محيطها الداخلي والخارجي. ومن نقاط ضعف هذه المدرسة عدم أخذها لعين الاعتبار لأهمية الإدارة والتسيير في وضع الاستراتيجيات.

✚ مدرسة التشكيل/التركيب/التوليفة: وهي مدرسة جاءت لتقارب بين أفكار المدارس السابقة. وترى أن المنظمة

الناجحة هي التي تستغل مواردها بالشكل الأمثل في كل وضعية توضع فيها. وان الإستراتيجية هي عبارة عن الانتقال من شكل إلى آخر فهي تبحث عن إستراتيجية متكاملة تحقق للمنظمة الاستمرار والنمو. وبالتالي يمكن أن تتجسد الإستراتيجية في صياغة فكرية، مخطط رسمي، تصور توجيهي، تعلم تعاوني، صراع سياسي تنافسي...الخ.