

الفصل الثاني:

تطور الإدارة الاستراتيجية

تمهيد :

إن تطورات البيئة ذات المخاطر ، ومختلف التهديدات أجبرت المؤسسات على فقدان الكثير من المزايا التي كانت تحظى بها في السابق نتيجة ثبات واستقرار المحيط الذي كانت تنشط فيه.

فالإدارة الاستراتيجية (تسير الاستراتيجي) اليوم يشكل نافذة المؤسسة، ويحاول بناء علاقة مع محيطها من خلال ايجاد تنظيم داخلي وهياكل ملائمة ومدعمة لها.

لقد تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية وفق العديد من المراحل (الاقتصاد الصناعي وهيمنة أفكار M porter الممجدة للبيئة الخارجية لتلهمها المقربة الداخلية القائمة على الموارد والكفاءات (R V B) وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على عاتق المقاربات والتطورات من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع الاستراتيجيات التنافسية ومختلف مدارس التي تناولت الفكر الاستراتيجي بإسهاب.

المبحث الأول: تطور الإدارة الاستراتيجية.

لقد مرت الإدارة الاستراتيجية بجملة من التطورات عكستها حجم المتغيرات وضغوطات المنافسة وقدرات المنظمة في كل مرحلة وخبرة المدراء والقادة في تلك المؤسسات.

فالكتابات في مجال التسيير الاستراتيجي ومختلف تطوراتها، قد رست على 04 مراحل أساسية حسب 1980 Glueck كما يلي:

- مرحلة التخطيط المالي (الموازنات)
- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ.
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي.
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مرحلة التخطيط المالي (الموازنات).

شكلت هاته المرحلة اللبنة الأولى لعمليات التخطيط، وظهر في الموازنات السنوية (BUDGETS) " التي تقوم بها المنظمات لغرض التخصيصات المالية المتوقعة لكافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة" وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية: بسبب قدرة المدير على استيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبساطتها والبطن النسبي للمتغيرات الحاصلة¹.

في هاته المرحلة كان التركيز فيها منصب فقط على اتخاذ القرارات ذات التأثير على النمو الداخلي والاستثمار فقط.

وقد وجهت لها انتقادات بسبب محدودية تلك الموازنات، وأصبحت غير مناسبة خاصة بعد الحرب العالمية II، وظهرت تحديات خاصة بالنسبة للمنتجات الأسواق ودرجة التعقيد في البيئة التكنولوجية لتترك المجال لمرحلة ثانية أكثر استيعاباً لتلك التغيرات .

المطلب الثاني: مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ.

جاءت هاته المرحلة رداً على الإنتقادات الموجهة للمرحلة الأولى، وتميزت بالتخطيط طويل المدى وما حصل في الماضي سيحصل في المستقبل من خلال الإستقراء الجيد وتقديرات الطلب فهاته المرحلة قائمة " على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات قادمة بعيدة الأمد، فضلاً عن توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو².

ما يميز هاته المرحلة رواج فكرة التخطيط طويل المدى، وأصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول مرحلة الموازنة الأولى.

¹ محسن الغالي، محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات ومداخل، دار أمجد للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2017، ص 29.

وتؤكد الدراسات ان سرعة التغيرات البيئية في تلك الفترة وتعقدها، وتسارع وتيرة التقدم الصناعي، أفقد هاته المرحلة أو هذا النمط من التخطيط الذي يمتد لسنوات بريقه، وعدم قدرته في الاستجابة للتغيرات لقلة كفاءة التخطيط طويل الأمد كفلسفة وتقنية تستفيد منها المنظمات في تحقيق أهدافها وتحوله إلى آلية روتينية، فضلا عن حدة المنافسة وبطئ نمو الاسواق والإعتماد على تقنيات قائمة على افتراضات محدودة، مما أدى إلى التفكير في آليات جديدة ومرحلة جديدة أخرى تعرف بالتخطيط الشامل لسد فجوة نقائص التخطيط طويل المدى، وإعطاء أكبر قدر للإدارة العليا في الرقابة على كافة نشاطات المؤسسة.

المطلب الثالث: مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

امتدت خلال الربع الأخير من القرن الماضي وتحول التركيز من التنبؤ بالمستقبل الموجه بالتأثير الخارجي كأسلوب للتخطيط إلى التركيز على مقومات الصناعة والسوق والتركيز على موارد المنظمة وقد بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع احتياجات الاسواق التي تعمل فيها¹.

فهااته المرحلة تميزت بمعرفة عروض المنافسين ودراسة تفضيلات الزبائن، وإعادة النظر في القدرات الداخلية للمنظمة وهي كلها أدوات تبحث عن إيجاد توازن بين الامكانيات المتاحة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.

إن هاته المرحلة أو كما تسمى بمرحلة التخطيط الإستراتيجي، أعطت نظرة جديدة لبناء ووضع استراتيجية المنظمة انطلاقا من التحليل الشامل لمحيطها من جهة ومراجعة المنافسة وتوزيع الموارد، ودراسة دورة حياة المنتجات ومنحنى الخبرة وتحليل حافطة النشاطات، مما يعطي تصورا جديدا للفرص الموجودة، و كيفية خلقها وبالتالي مراجعة قدرات المنظمة و امكانياتها و النظر الى منافسها، و بالتالي صياغة استراتيجية دقيقة مما أدى الى بروز مرحلة جديدة تقدم تصورا أكثر وضوحا و دقة المرحلة الثالثة.

المطلب الرابع: مرحلة الادارة الاستراتيجية .

بدأت هاته المرحلة خلال العقدتين الأخيرين من القرن الماضي خلال سنوات الثمانينات لتشكّل دفعا جديدا أكثر انفتاحا على البيئة، و التفكير و التحليل و ربط الحاضر و المستقبل، و نمو و تطور الأسواق و حشد الموارد اللازمة لكافة المشكلات البيئية، و دراسة و صياغة رسالة و رؤية المنظمة، مما أعطى مونة كبيرة في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية و يوضح الشكل التالي تكد المراحل المتعاقبة في تطور الادارة الاستراتيجية.

¹ الطاهر محسن الغالي، محمد ادريس، مرجع سابق، ص 59.

الجدول رقم (01) : المراحل المتعاقبة في تطور الإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية	التخطيط طويل الأمد		التخطيط المستند على التنبؤ	الموازنات	المرحلة / الأبعاد
	تخطيط استراتيجي	تخطيط طويل الأمد			
-التوقف مع المفاجأة -اختلاف المستقبل -المرونة العالية	-تغير المهام والقدرات الاستراتيجية -اختلاف المستقبل -التكيف مع البيئة	-التنبؤ لفترة زمنية طويلة -تحليل بيئي -توقع النمو	-التنبؤ للفترة المقبلة -قصيرة -متوسطة الأمد -التحليل البيئي	-الرقابة على الانحرافات -إدارة التعقيد -حفض النفقات	المنهج الإداري
-دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات . -اختلاف المستقبل	-إحداث جديدة والتنبؤ ممكن -إختلاف المستقبل	-الاتجاهات الماضية تستمر	-المستقبل يمكن التنبؤ به -الماضي يتكرر	-الماضي يعد نفسه	الاشتراطات
منتصف التسعينات من القرن الماضي.	-منتصف الستينات	-الأربعينات من القرن الماضي	العشرينيات من القرن الماضي	-أوائل القرن العشرين	الفترة التي برز فيها

المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2015، ص65.

المبحث الثاني: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية، الادارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

فكرة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، أفكار عالقة في أذهان الناس، فالنسبة للتخطيط هو ذو طبيعة ذهنية يتضمن عبارات ماذا يجب عمله ومتى ذلك، وظائف التسيير في الادارة أو المؤسسة، وأحد مكوناتها، وأداة للوصول الى الاهداف المسطرة باستخدام الامكانيات والوسائل، وتختلف الخطط في المؤسسة باختلاف المعايير والتصنيفات.

- فحسب معيار الأهمية والشمولية هناك تخطيط استراتيجي وتكتيكي وتشغيلي.
- وحسب معيار الزمن هناك تخطيط طويل المدى وقصير المدى ومتوسط المدى.
- وحسب المركزية هناك تخطيط مركزي وتخطيط لا مركزي.

بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، راج هذا المصطلح خلال فترة منتصف الخمسينات من القرن الماضي وكان أكثر استخداما في الدول المتقدمة، وأحد التقنيات المستخدمة، ومحدد أساسي في نجاح أو فشل المنظمات، ولقد بين (peters1991) بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في أنه يمثل أساليب وطرق التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة وبم يحقق مصالح المنظمة.

وعموما فان التخطيط الاستراتيجي يساهم في بقاء ونمو وتطور المنظمة من خلال التوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، فهو يساعد على تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة امامها.

يعرف التخطيط الاستراتيجي حسب Good steng and pfeiffer 1993 على انه عملية توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية في المؤسسة لرؤية المستقبل وتطوير الاجراءات فالعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل. أما كوفمان و هيرمان 1991 koufman and herman فيرى بأن التخطيط الاستراتيجي عملية للتجديد التنظيمي حيث يتوفر اطار عمل للتحسين و اعادة هيكلة البرامج و الادارة و تقديم تقدم المؤسسة، إذن فالتخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد الاولويات ووضع الاستراتيجيات، وتكوين البرامج ورسم السياسات.

يجب التخطيط الاستراتيجي على جملة من التساؤلات، ماذا، ولماذا؟ أي يرتبط مفهومه بوجود المنافسة و الخصم يراد التأثير عليه من خلال التميز والتفوق ويتضمن مجموعة من الخطوات منها:

- تحديد المهمة أو الغاية.
- تحديد البيئة.
- تحديد الأهداف.
- تقييم الموارد المتاحة.
- تقييم القيود الداخلية والخارجية.

فالتخطيط الاستراتيجي يكشف للمؤسسة حجم الاختلافات التي يمكن مراعاتها اثناء وضع الخطة وتنفيذها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يجعلنا دائما لا نتغافل عن مراجعة الخطة، وتحديثها الدوري عن طريق المعلومات الوافدة عن المتغيرات البيئية، كما يعلمنا دائما ان لا نتبع تطبيق البرامج المعتادة بطريقة عمياء او ميكانيكية.

إن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من الإدارة الاستراتيجية ، و احد مراحلها ، و يهدف في النهاية الى معرفة و مساعدة المنظمات على تقديم اداء افضل ، بفضل توجيه الأهداف وفق متغيرات البيئة الخارجية و الداخلية و بالتالي تكييف قدراتها و امكانياتها و غاياتها و دراساتها ، مما يعطي لها حيوية جديدة في التعامل مع مختلف التغيرات لضمان الوصول الى إنجاز أهدافها.

ويشير (steiner 1977) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر أساسية.¹

1. **المستقبلية في إتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل اتباعها مستقبلا من خلال استكشاف مختلف التهديدات وتحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها .
2. **العملية:** حيث يبدأ بتحديد الاهداف ثم السياسات وتطوير الخطط المستقبلية فهو عملية مستمرة وهاته الإستمرارية ناتجة عن التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية، حيث يتم تغير لخطط وفق التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة.
3. **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي يعبر عن فلسفة المنظمة وفلسفة المدراء ونظراتهم لمستقبل المنظمة حيث أن هاته الفلسفة والطموحة تختلف من شخص لأخر نتيجة مختلف الإجراءات والقواعد التي يعملون على ممارستها داخل المنظمة .
4. **الهيكلية :** أي ترابط بين مختلف الخطط سواء كانت على المستوى العام أو البرامج المتوسطة أو البرامج القصيرة ، حيث الهيكلية هنا تتجه نحو ايجاد العلاقة تربط بين مختلف الخطط و هذه الهيكلية تساعد الادارة العليا على تحويل الخطط الى قرارات محددة لاتجاه المنظمة بغرض تحقيق أهدافها .

المطلب الثاني: الاستراتيجية.

استخدام هذا المفهوم في بدايته داخل المجال العسكري الحربي strategos، و تعني قيادة الجيوش ، و هي كلمة ذات منشأ يوناني ، كانت تهدف من ورائها القيادات الحربية الى تحقيق النصر على العدو و كسب المعارك في تلك الفترة .
راج هذا المفهوم أكثر في أوساط الأكاديميين و متخذي القرارات في المؤسسات ، و أصبحت أكثر تداولاً في اوساط المال و الاعمال في بداية الستينات من القرن الماضي .

و يعد الفرد شاندلر alfred chandler من الآباء المؤسسين في كتابه المشهور بعنوان statègies et striucturres de l'entreprise حيث ربط نجاح الاستراتيجية بالهياكل التنظيمية و أن الهيكل يتبع الاستراتيجية، شكلت فترة الستينات و السبعينات و الثمانينات و التسعينات مسرحاً أكاديمياً لبوزغ.

العديد من المفكرين و المنظرين في هذا المجال على غرار (ansoff 1965) و منتزبرغ mintzberg 1979 و (porter 1980) و (htax 1990) و (montgomery 1995)

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 101-102.

غير أن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر حين أكد (newman 1951) على أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي و مساهمة كل من (andrews, ansoff) في الستينات بمزج و مقابلة فرص الاعمال مع الموارد التنظيمية وظهر الاهتمام بالتحليل البيئي بواسطة مصفوفة (s.w.o.t) نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات (milles) ونماذج العمل بتحليل محفظة الأعمال (b.c.G) وماكينزي (McKinsey) وحصل بداية من الثمانيات تحلو جوهرى عن نموذج مدرسة التصميم إلى نموذج (M. Porter 1980) وتناول الوضع الشمولي للمنظمة، فضلا عن تعزيز التفوق التنافسي بتطبيق الكفايات الجوهرية، والموارد المعرفية، حيث يرد (Macmillan 2000) بتوضيح الغرض والقصد الدافع نحو المستقبل وبالتالي خلق رؤى مستقبلية للمنظمة الجديدة والتغلب على المنافسين وبناء القدرات الاستراتيجية.

حسب شاندلر (Chandler) تعرف الإستراتيجية على أنها تحديد الغايات والاهداف الطويلة المدى اختيار وسائل العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الاهداف¹.

وحسب (igoransoff) فإن الاستراتيجية هي اتفاق بين المؤسسة والبيئة².

بينما يعرفها زيمرمان وتريفو (trego and zimmarman 1980) "على انها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في مستقبل وليس لكيفية وصول المنظمة الى هذا الوضع"³.

بينما يعرفها ما يكل يورتر (M. Porter) على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون تلك القوى أضعف ما يكون⁴.

ويقدم (martinet) تعريفا للاستراتيجية على أنها الكفيلة التي توظف بها المؤسسة مواردها بهدف تغير التوازن التنافسي لصالحها فهي تتمثل أساسا في مجالات النشاط الذي تختاره المؤسسة للنهوض أو الحفاظ أو التطوير أو الإستحاف⁵.

ويقدم (mintz barg 1997) مفهومًا شموليًا للإستراتيجية يشمل خمسة تعاريف أساسية يكمل بعضها البعض (ps5) (fiveps) أيوهي كالتالي: perspective, plan, ploy, pattern, position.

1. الاستراتيجية كخطة: (stratégie as a plan): وينظر إليها كنشاط مقصود للتعامل مع مواقف المتباينة، إذ تمتلك الخطة صفتين حيث تعد قبل الأنشطة والثانية تعد لتحقيق أهداف محددة.
2. الاستراتيجية كمناور: (shategyas as a ploy): أي خطة لجذاع المنافسين، ومراوغتهم وهي أقرب إلى التكتيك.
3. الإستراتيجية كنموذج: (stratégie as a pattern): وينظر إليها على أنها نموذج أو أسلوب في عملية تدفق الأنشطة المختلفة خلال عمليات الحراك والتنفيذ، وهي نتاج لعملية التعلم التنظيمي وتراكم الخبرات.

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁴ صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁵ a.c. martinei : stratégie , ed vviber, paris 1983, p 38.

4. الاستراتيجية كوضع (strategy as a position): ينظر إليها هنا كوضع قائم من خلال سوق التعامل مع الزبائن وما تكسبه من مركز عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المقدمة.

5. الاستراتيجية كمنظور (Strategy as a perspective): أي أن الاستراتيجية تعبر من خلال منظورها عن أغراض المنظمة وتصوراتها وتوجهاتها المرتبطة برسالتها وقيمتها المحورية ويشارك في نشأتها العاملون على مختلف المستويات. إن التعريفات السابقة، تشير إلى أن الاستراتيجية توضح طريقة تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال عمليات مواؤمة بين مختلف الأنشطة التي تمارسها والبيئة التي تعمل فيها لغرض تحقيق ميزة تنافسية أو سبق تنافسي وإيجاد موقع لها في بيئة الصناعة التي تنشط فيها المنظمة.

لقد أشار (porter) إلى أن الإستراتيجية في طبيعتها تبحث عن تحقيق تناغم ومواءمة استراتيجية كشرط جوهري لتحقيق الميزة التنافسية، ويشترط أن تكون دائمة ومتفردة يصعب على المنافسين تقليدها. ويعتبر هذا التوجه لديه اتجاه حديث في تبني مفهوم الإستراتيجية بمفهومها الشامل وعدم التركيز على الفاعلية التشغيلية فقط وتحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف ويعتبره خطأ قائل يتمثل في تجاهل الوضع الاستراتيجي للمنظمة.

هذا الاتجاه الحديث تم تعزيزه بعوامل النجاح الحرجة المتصلة في الموارد المعرفية والفكرية التي تجوز عليها المنظمة، إن الاستراتيجية في مفاهيمها هي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا يمكن أن نفعل.
- ماذا نريد أن نفعل.
- ماذا بإمكاننا أن فعل.
- ماذا يجب علينا أن نفعل.
- وللإجابة ن هاته التساؤلات يجب معرفة ما يلي:
- القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة.
- تحليل المنافسين.
- معرفة القيود المختلفة.
- مجموعة الضغط المختلفة.

فما تقوم به المؤسسة في النهاية هو اجراء حوصلة لمجموعة هذه المتغيرات السابقة، وهي دالة لمجموعة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المختلفة من جهة ومن جهة أخرى هي دالة أو تابع لنقاط القوة والضعف في التنظيم القائمة وكذا طموحات المسيرين فكل استراتيجية تبني على تشخيص داخلي وخارجي.

وبالتالي يمكن القول في النهاية بأن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة وإمكانيات المنظمة، حيث أن هناك ثلاثة عوامل أساسية يجب مراعاتها في وضع الاستراتيجية وهي:

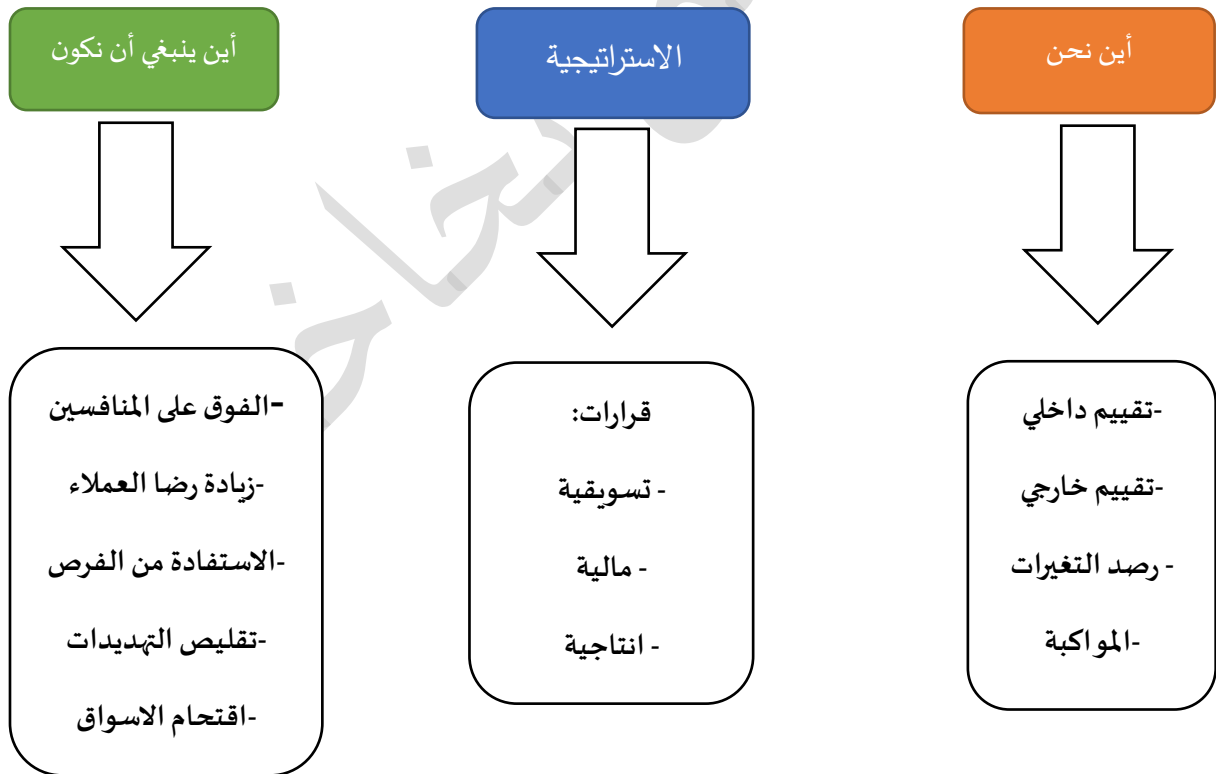
- البيئة بكل متغيراتها.
- الموارد والإمكانيات الداخلية (الهيكل ، القيم، القيادة).

- الأهداف المحددة.
- فإذا كان هدف الربح مفروض على جميع المؤسسات فإن الاستراتيجية تجيبنا على كيفية تحقيق ذلك الربح (الهدف المخطط والمحدد).

إن التحليلات السابقة تقوم على مجموعة ابعاد للاستراتيجية وهي:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.
- توافق الاستراتيجية مع المدى الزمني المختار .
- المساعدة على عدم التأكد والمخاطر التي تعترض المنظمة.
- ايجاد موقع فريد ومتميز للمنظمة .
- الاستخدام السليم للموارد.
- ملائمة الموارد والامكانيات المتاحة في المنظمة.
- إن الاستراتيجية عبارة في النهاية عن قرارات تأخذ عدة أشكال التسويقية.
- مالية أو انتاجية تصل إليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد الاستراتيجية.



المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية.

برزت الإدارة الإستراتيجية أو ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي، الحقول المعرفية الإدارية نهاية الستينات من القرن الماضي في مدرسة هارفرد للأعمال سياسات الاعمال (business policies) وتوالت الكتابات في هذا المجال الحيوي إلى يومنا هذا .

ويشكل التسيير استراتيجي محرك أساسي في المنظمات الحديثة المبنية على التوجهات طويلة الأمد، وقيادة المؤسسة في ظل اقتصاد السوق وضغوطات المنافسة الدولية، حيث نادى الكثير من نظريها بإيجاد مختلف تأثيرات البيئة وانعكاساتها على أدائها وتحقيق أهدافها .

ويعد ما بكل بوتر (m.porter19980)، أحد أشهر كتاب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والذي يرى أن إدارة المنظمات وفق هذا المدخل الاستراتيجي يشكل أحد الوسائل الفعالة لتحسين تلك العمليات وتجنب فشل المنظمات من خلال التقييم المستمر للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وإيجاد الموارد اللازمة، وتركز الدراسات الحديثة والسابقة على الدور الكبير والمهم للقيادات الإستراتيجية ذات الخبرة.

فهؤلاء القادة هم قارب النجاة ويوصف القائد الإستراتيجي على أنه قبطان سفينة يقود المؤسسة في ظل عواصف وأمواج عالية وبشكل قارب نجاة بالنسبة لها.

إن الإدارة الاستراتيجية علم وفن صياغة القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وهي مصدر نجاح أو فشل المنظمة تعرف الإدارة الاستراتيجية حسب فليب كوتلر (f.kotler 1980) " بأنها عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات النمو والخطط لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها¹.

بينما يشير يقوراسون (igoransoff1965) " على أنها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها².

أما (Glueck1980) يعرفها على أنها مجموعة القرارات والممارسات الادارية ذات لصلة بتحديد لتوجه الاستراتيجي للمنظمة وتكوين ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة متميزة³.

¹ فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2000، ص 26.
² ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2002، ص 22.

³ أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص32.

ويضيف (dess and miller 1993) على أنها منظومة من الخطط والأهداف والسياسات المتعلقة بتحقيق التوائم بين موارد المنظمة والظرف البيئي المحيط للوصول إلى الأهداف لاستراتيجية بكفاءة وفاعلية¹.

ويرى (johnsone et al 2008) أنها عبارة عن رسم توجه المنظمة ومجال عملها على المدى البعيد بشكل يسمح لها بتحقيق المزايا التي تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية، وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد المتاحة².

ويرى (thompson) أنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها³.

فالإدارة الاستراتيجية إذن هي عملية تكييف المنظمة لتصبح أكثر ملاءمة مع بيئتها بما يضمن لها الاستمرار والنمو والبقاء في المدى البعيد، حيث هذا النمو يتسم بالدينامكية ويحمل في طياته تحقيق رسالة المنظمة عن طريق تخصيص الموارد وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة.

فالإدارة الإستراتيجية تشكل أحد الآليات التي تعتمد على فهم طريقة تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال إيجاد نوع من التوافق مع البيئة التي تنشط فيها وتحليل قدراتها من خلال وضع رؤية واضحة وجمع لمعلومات وتحليلها وصياغة القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

إن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع بيئتها وذلك من خلال رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتطلبه من تغيرات ومعرفة حجم وقوة التغير .

فالمؤسسات تتراجع وتتقدم تحت تأثير المنافسة هذا التحول، والتقدم يفرض على المؤسسة تأمين بقائها من خلال تجديد قدراتها وامكانياتها باستمرار كتجديد الأسواق، تجديد التكنولوجيا وتشكل هذه النشاطات التي تتطافر إلى تحقيق هذا المسعى بالتسيير الاستراتيجي، فأى تغير في البيئة يتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية تترجم إلى افعال تمكن المؤسسة في النهاية من تحقيق سبق تنافسي في الأسواق، إن التسيير الإدارة الاستراتيجية الاستراتيجية يحمل في طياته الكثير من المضامين التالية:

- تحديد صورة ورسالة المؤسسة وكيفية اتخاذها.
- تصور لما تريد المؤسسة الوصول إليه مستقبلا.
- إدارة العلاقة بين المؤسسة والبيئة.
- تحديد التوجه الإستراتيجي.
- المطابقة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية.
- تكوين ميزة تنافسية مستدامة.

¹ أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص32.

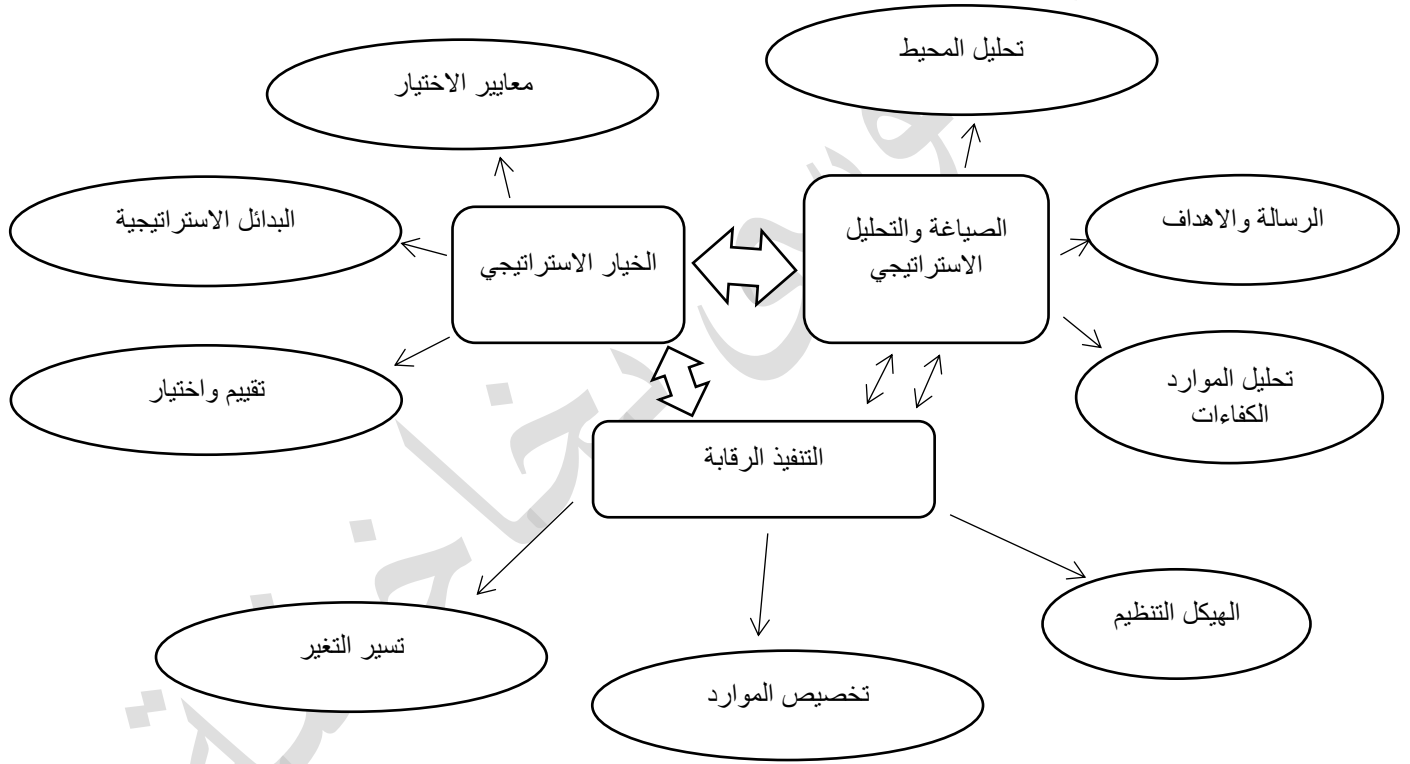
² نفس المرجع، ص32.

³ هيثم عبد الله ذيب، مرجع سبق ذكره، ص 201.

- تحقيق تطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة.
- تحليل البدائل الإستراتيجية المتاحة في ضوء التحليل الداخلي والخارجي.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال حشد الموارد وبناء الهياكل .
- تحديد الأهداف القصيرة المدى وربطها بالأهداف العامة للمؤسسة.
- تلبية احتياجات السوق.
- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية وحسب التحليلات السابقة تتضمن مكونات جوهرية وأساسية ترتبط بالصياغة والاختيار والتنفيذ والرقابة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مكونات الإدارة الاستراتيجية.



Source : johnson G et scholes H : satirique emtion fraincaise dirigèe par frèry, Emtire pubri-vnion parisi 2000 p 365.

إن الإدارة الاستراتيجية يوصفها عملية صياغة وتنفيذ الأعمال والقرارات التي تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة تتصف على أنها تتميز بجملة من الأسس تجعلها تختلف عن الإدارة التقليدية أو التسيير العادي أو الجاري ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (02): مقارنة التسيير التقليدي بالتسيير الاستراتيجي.

أسس المقارنة	السير التقليدي	السير لاستراتيجي
جملة الاهتمام	- مشاكل تنفيذ العمل والأنشطة - الاستراتيجيات الموضوعة عادة ما تكون داعمة لذلك	- القيادة الاستمرارية على المدى الطويل
التركيز	يركز على النتائج الحالية	يركز على النتائج المستقبلية في المدى الطويل
القيود	- الموارد لحالية وظروف البيئة الحالية	- الموارد المستقبلية و ظروف البيئة المستقبلية
أسلوب حل المشكلات	يعتمد على الخبرة السابقة	الحلول المبتكرة المبنية على التوقعات المستقبلية
منهج اتخاذ القرارات	انخفاض درجة الأخطاء انخفاض درجة المخاطرة	ارتفاع درجة المخاطرة

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية.

تتضمن الإدارة الإستراتيجية مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتراصة وتعرف بعمليات الإدارة الاستراتيجية ويقدم كل من peters, hunger david , thompson وغيرهم تصنيفات عديدة تتضمن في مجملها وتدور حول المراحل التالية¹:

- مرحلة التصميم (الصياغة).
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة التقييم (الرقابة).

المطلب الأول: مرحلة الصياغة التصميم.

ويتم في هاته المرحلة وضع وتحديد رسالة المنظمة، تحديد الأهداف والغايات التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد البدائل واختيار الاستراتيجية المناسبة.

المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ.

(التطبيق) وهي تنفيذ الاستراتيجيات التي تم إعدادها تتضمن خصيص الموارد ، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية المناورة، وبناء التحالفات وتهيئة المنظمة من الداخل وتحريك الموارد البشرية.

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 49.

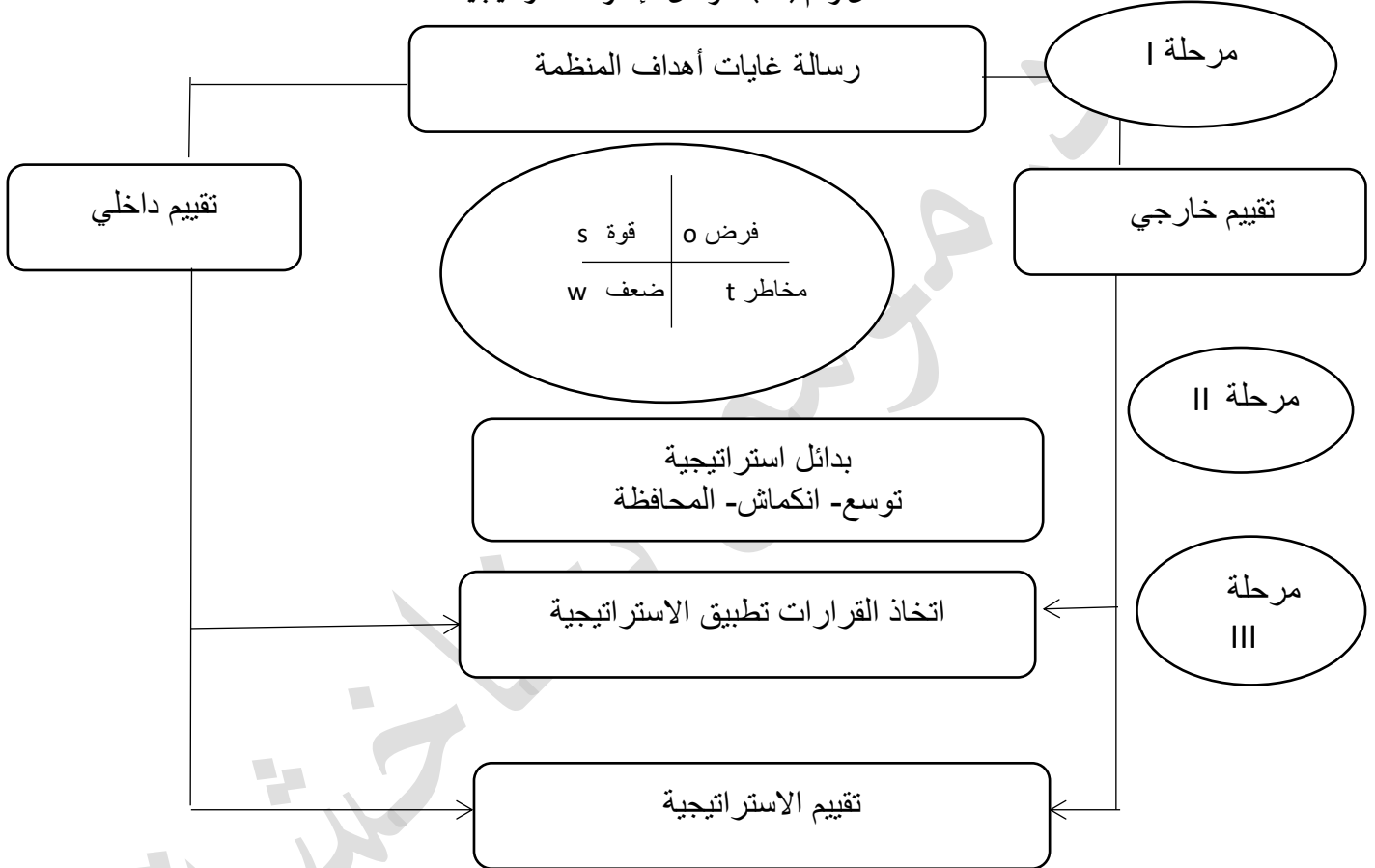
المطلب الثالث: مرحلة التقييم.

تتضمن ما يلي:

- مرحلة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء لمراجعة النتائج (مطابقة التنفيذ للتوقعات).
- تحديد الانحرافات ومعالجتها.

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية:

الشكل رقم (04): مراحل الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: عبد العزيز بن حيتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2004، ص 65.

المبحث الرابع: أهمية الإدارة الاستراتيجية ومدارس الفكر الاستراتيجي.

المطلب الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تعد الإدارة الإستراتيجية أحد الوسائل الفعالة في توجيه المؤسسة نحو إيجاد حلول شمولية للمشاكل المطروحة في ظل التعقد البيئي، حيث جوهر أهميتها جعلها تدرس في أكبر الجامعات، وأصبحت كتخصص ضمن العلوم الإدارية وإدارة الأعمال.

تقدم اشارت دراسة (pierson 1959) وغيرها أن هذا التخصص ملم بمختلف مدراس الفكر الاستراتيجي وسياسات المنظمات وتطورات قادتها للإلتجاه المستقبلي وبالتالي التجاوب مع تلك الاتجاهات والتغيرات ومحاولة استباق التغير، وحشد الموارد الكافية لضمان نجاحه .

ويرى الباحثان (pearce and robinson 1997) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتجه إلى ما يلي¹:

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من متغيرات في البيئة العامة والبيئة التنافسية .
- توضيح صورة المنظمة والتي تظهر قدراتها ومواردها الداخلية صياغة مهمة ورسالة المنظمة والتي تعكس فلسفتها وأهدافها.
- اختبار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل.
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال إحداث التوافق بين موارد المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد التالية (الأفراد الهياكل، التكنولوجيا، أنظمة التحفيز).
- تقسيم مدى نجاح الاستراتيجيات والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.
- كما أن المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمات يتجه إلى الأهمية التالية:²
- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات .
- تبني قرارات جماعية يولد الكثير من البدائل الإستراتيجية.
- مشاركة العاملين.
- توضيح الادوار.
- الحد من مقاومة التغير.
- وضوح الرؤية المستقبلية.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل .
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات.

¹ طاهر محسن الغالي، محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره، ص51.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص34.

- القدرة على إحداث التغيير.

المطلب الثاني: مدارس الفكر الاستراتيجي.

يعد ألفرد شاندلر A.CHANDLER أحد رواد الفكر الاستراتيجي، ومن دعاة المدخل الاقتصادي في وضع الاستراتيجيات والمعروف بكتابة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي (STRATEGY AND SITRUCTURE 1968 1968)

مصاحب المقولة المعروفة "فكل في السوق أولاً ثم في التنظيم ثانياً؛ وأول من مهد الطريق لبزوغ الكثير من الرائدین في هذا المجال على غرار يقرور IGOR ANSOFF ومايكل يورترز M.PORTER.

وتوم بترز TOM PETERS وهنري متزيرغ H.MNTZBERG فكل هؤلاء وضعوا نموذجاً أو مقارنة فكرية.

ولخص هنري منتزيرغ H. MINTIZBERG 1998. ما يقارب عشرة مدارس فكرية ثلاثة منها توجيهية (PRESCRIPTIVE) تهتم بالتوجيه أكثر من العمليات التنفيذية وهي مدارس التصميم والتخطيط والمترز، وسبعة منها وصفية (DESCIRPTIVE) تختلف استناداً على مقدماتها وإلى طبيعة عملياتها وهي مدارس الريادة والإدراك والتعلم والقوة والسلطة والثقافة والبيئة والتشكيل ويمكن توضيحها كما يلي¹:

1. مدرسة التصميم: تفترض مدرسة التصميم أن صياغة الإستراتيجية تتم بعملية مفاهيمية مدروسة لتحقيق المواءمة مع البيئة اعتماداً على مطابقة عناصر الضعف والقوة الفرص والتهديدات (S.W.O.T) حيث يكون للمدراء دوراً قيادياً في التصميم وامكانات المنظمة.
2. مدرسة التخطيط: ينظر أصحاب هاته المدرسة إلى أن عملية صياغة الإستراتيجية عبارة عن عملية تخطيط رسمي تراعي فيها خطوات مدروسة لاسيما وضع الأهداف الموازنات البرامج وتفاصيل الأنشطة التشغيلية ومطابقة عناصر الضعف والقوة الفرص والتهديدات (S.W.O.T) وفق منهج التقويم الخارجي والداخلي حيث تكون مقننة مع قليل من الحرس مما يخفض مستوى المبادرة والتفكير الاستراتيجي.
3. مدرسة التمرکز أو التوضع: أنصار هاته المدرسة يرون بأن صياغة الاستراتيجية هي عملية تحليلية تهدف إلى اتخاذ وضع استراتيجية من خلال تحليل معطيات بيئة الصناعة القطاعية وتميل أكثر إلى اسهامات PORTER.
4. مدرسة الريادة: تؤكد هاته المدرسة على أهمية الرؤية لمستقبلية في صياغة الاستراتيجية، بمعنى انها مدركة في ذهن القائد اعتماداً على خبراته المرتكمة وحكمته وبعد نظره وحده، وتكون مدروسة على المدى البعيد، لكنها منبثقة بالتفاصيل كما أن لها صلة بالأعمال والمشاريع الريادية من قبل المؤسسين أو المالكين.
5. المدرسة الإدراكية: أنصار هاته المدرسة يشددون على الجانب المعرفي والإداري الذي يحصل في عقل الاستراتيجي أو القادة الإستراتيجيون وكيفية التعلم (تعاملهم) مع المعلومات وفهمهم لكل المتغيرات وفق إدراك ذهني ووعي وذكاء متقدم حيث يمكنهم وضع صيغ إستراتيجية جديدة تختلف عن الصيغ القديمة يفعل قدرات الإدراكية للمستقبل.
6. مدرسة التعلم: أنصار هاته المدرسة يرون أن صياغة الإستراتيجية عملية تعلم من خلال المراحل ومجريات التنفيذ ومستجدات البيئة والتغيرات الموجودة في الواقع وهي استراتيجية ليست مدروسة وقصدية بل تكون تعلمية تمزج بين

¹ أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

لتفاعل الناتج عن التفكير والنشاط العلمي وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين مما يعزز قدرات ومهارات المنظمة الناتجة عن خبرة والقدرة على الإبداع والتكيف البيئي.

7. مدرسة السلطة القوة: وتمثل المدرسة العملية ويرجع الفضل في تأسيسها إلى WHITTINGTON 1993 حيث ترى أن صياغة الاستراتيجية تحصل نتيجة عملية تفاوض بين أصحاب السلطة أو القوة داخل المنظمة كما ترى بأن السلطة مهمة في تحديد التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية أي مع الفاعلين داخل الصناعة وتنتهي بالمساومات والإقناع في تشكيل التحالفات والمشاريع المشتركة وهاته المدرسة ترى بأن السلطة أو القوة لها دورا في تحديد وصياغة الاستراتيجيات.
8. المدرسة الثقافية: روادها هاته المدرسة يشددون على أن صياغة الاستراتيجية تكون بشكل جماعي أو عملية جماعية (COLLECTIVE) ويرون أن ثقافة المؤسسة هي عملية تفاعل اجتماعي تعبر عن فهم مشترك بين جميع العاملين من خلال القيم والافكار التي يؤمنون بها مما يدفع لصياغة استراتيجية ناجحة.
9. المدرسة البيئية: أنصار هاته المدرسة يؤكدون على أن صياغة الاستراتيجية داخل المنظمة ما هو إلا رد فعل على القوى البيئية ويردون أن البيئة الخارجية تشكل عاملا حاسما لصياغة الاستراتيجية.
10. المدرسة التشكيلية: هاته المدرسة ترى بأن صياغة الاستراتيجية هي عملية تحول (TRANSFORMATION) من حالة إلى أخرى.

المطلب الثالث: تطور مدارس الفكر الاستراتيجي.

تعيش على الاستقرار لفترة، ولكن هذا الاستقرار لا يدوم، حيث تحدث تغيرات تؤدي إلى صياغة استراتيجيات جديدة. وتعد تلك المدارس السابقة أحد البنات الأساسية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسة إلا أن ذلك قد طور لمداخل عصرية جديدة ذكر منها إتجاه الرشد العقلاني، والاتجاه البراغماتي القائم على القدرات الواقعية والتحديات البيئية والموارد، واتجاه الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية وجمعيات المجتمع الدولي والتحول نحو إدارة المعرفة كمرتكزات جديدة لصياغة الإستراتيجية وكلها تشكل روافد جديدة لتفكير استراتيجي جديد ومرجعية له.

- مستويات الإستراتيجية: تتفق أغلب الدراسات في مجال السير أن منظمات الأعمال ذات طابع هيراركي مشكلة من 03 مستويات (إدارة عليا، وسطى، دنيا) فمن الطبيعي أن كل مستوى استراتيجي خاصة به، حيث تشير دراسة كل من (HUNGER 2006) و (DAVID 2001) و (peters 1995)، إن تلك المستويات محددة كما يلي:

1. استراتيجية المنظمة (الإدارة العليا): تصف هاته الاستراتيجية توجهات المنظمة العامة فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الاستراتيجية وإدارة حافظة النشاطات الاستراتيجية وتخصيص الموارد¹.

حيث تلك التوجهات العامة تأخذ في لحسبان مختلف الفرص والتهديدات وحجم الموارد الموجهة للتعبة، ومدى قدرتها اقتناص الفرص الموجودة ومدى تأثيرها على نمو وتطوير المنظمة مستقبلا.

2. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تخص هاته الاستراتيجية مختلف الواحدات المشكلة للمنظمة " فالاستراتيجية على هذا المستوى تجيب على العديد من الاسئلة أهمها " كيف تنوي المنظمة أن تنافس في هذا العمل

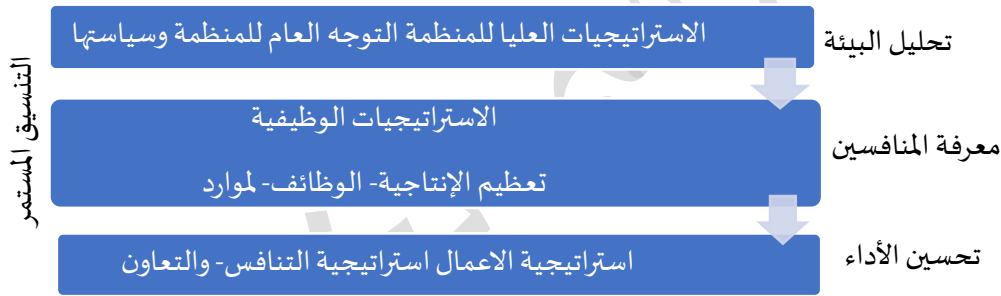
¹ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، لسنة 2012، ص35.

المحدد ودور مختلف المجالات في بناء الميزات التنافسية، وكيف تستجيب كل وحدة من وحدات الأعمال للظروف التنافسية والصناعية والمتغيرات¹.

إن هاته الاستراتيجية تفرض على المنظمة ايجاد أليات لتطوير تلك الوحدات سواء من حيث المنتجات أو الخدمات والتنسيق مع الإدارة العليا لغرض تأكيد وتحقيق الاهداف العامة للمنظمة، فهي تتوجه أساسا إلى البحث عن توقع للمؤسسة في السوق من خلال تلك الوحدات التي تساهم بشكل كبير في كيفية خلق ميزات تنافسية من خلال التركيز على الموارد الداخلية كرافعة لها للحفاظ على الميزة التنافسية.

3. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: توجه هاته الاستراتيجيات إلى المستويات الوظيفية فلكل وظيفة استراتيجية خاصة بها، كالاستراتيجية التسويق، استراتيجية الانتاج، الاستراتيجية المالية، حيث تهدف الى تعظيم مرودية هاته الوظائف وإعداد مختلف السياسات الخاصة بها، فالاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكن تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات². وعموما فإن هذه المستويات تبقى مترابطة وعلى المدراء ايجاد أليات لتنسيق بين هاته المستويات لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، والشكل التالي يوضح تلك المستويات.

الشكل رقم (05): هيراركية الاستراتيجيات في المنظمة.



Source : wheelenand j, david hunger Strategie manaoement and business policy/ Toward GLO bale sostaimability 2012, p68.

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 36.

المبحث الخامس: سيرة اتخاذ القرار في المؤسسة.

إن النظرية التطورية للمنشأة القائمة على الاستكشاف والإستغلال أي إستغلال ما هو موجود، والسلوكات الجيدة في المؤسسة وإستكشاف طرق جديدة، وأساليب جديدة لمعالجة مشاكل المؤسسة، تظهر أن جوهر هاته النظرية يشرح بدقة بنية وسلوك المؤسسة ككيان متفاعل (مكونات بشرية، مادية، معلوماتية) تتفاعل مع المحيط ويساعد هذا التفاعل إلى إيجاد نواتج في شكل قرارات.

إن إستغلال المؤسسات للمعلومات المتدفقة بفعل نظريات الفكر التسييري الممجة خاصة لفكرة أو نظرية الأنظمة ساهم كثيرا في إيجاد قرارات سليمة في إتخاذ قرارات وبناء إستراتيجيات وميزات تنافسية بفعل القرارات المبنية على تلك المعلومات الوافدة من البيئة والمحيط الذي تنشط فيه.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

يرى علماء الإدارة أن اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية فهو نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة ويعرف على أنه عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما واختيار الحل الأمثل لها¹.

ويعرف أيضا على أنه الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل من بين البدائل المتاحة والمحتملة.

فهو إذن يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يميز بما سيحدث مستقبلا، فالقرار هو حسم الأمر لبعض وجهات النظر والقرارات المتعارضة، حيث يجب على متخذ القرار أن يكون ذو وعي وإطلاع دائم على ما يجري في محيطه. إن عدم الرغبة في إيجاد بديل محدد تفاديا للالتزام، قد يؤدي بالضرر لصالح متخذ القرار ويطلق العالم برنارد Bernard على هذه القرارات بالقرارات السلبية ويعتقد أنها من صفات المدير الكفاء الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم إتخاذ القرار.

كما يعرف على أنه عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات والتي لا تكون في الغالب إستجابة أوتوماتيكية أو ردود أفعال مباشرة².

إن التعاريف السابقة تتفق على أن عملية إتخاذ القرار هي مجهودات إدارية تهدف من وراءه المؤسسة إلى إختيار بديل من بين البدائل المطروحة. حيث المفاضلة بينها سنكون على أساس الإمكانيات المتوافرة والوقت والمردودية المتحققة من وراء ذلك.

كما يعرف على أنه عملية إختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات لكل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة³.

¹ خليل محمد الغراوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص 21.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 83.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو القحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 138.

فاتخاذ القرار هو حسم لوجهات النظر المختلفة والقائمة على تحليل جيد لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية والذي يهدف إلى إيجاد نوع من الموازنة بين الموارد المتاحة والقيود الداخلية والخارجية. إن مجهودات علماء الإدارة خاصة H. Simon وأفكاره ومبادئه حول العقلانية المحدودة والغير محدودة (نظرية الرشد والواقعية) والتي ترجمت في كتابه (مدخل إتخاذ القرار) والتي يجزم فيها بمحدودية الفكر الإنساني في إتخاذ القرارات دقيقة نتيجة لدقة ولغياح وتحليل جيد للمعلومات المتوفرة أعطى دفعا كبيرا لفهم إتخاذ القرارات إلى المؤسسة ذات الأبعاد الإقتصادية والسلوكية والإنسانية والإجتماعية نتيجة لإصطدام كافة القرارات بالواقع الميداني أو نمط القيادة وثقافة وكفاءة المدراء في تلك المؤسسات وهي كلها متعلقة بظروف إتخاذ تلك القرارات.

المطلب الثاني: ظروف إتخاذ القرارات.

ويقصد بها الظروف والسياس العام التي تتم فيه القرارات حيث تشير العديد من الدراسات أن ظروف إتخاذ القرارات تشمل ما يلي:

1. حالة التأكد التام: في هاته الحالة فإن متخذ القرار أمامه كافة المعلومات اللازمة وكل الموارد اللازمة لإتخاذ القرارات، ويفترض أن متخذ القرار في هاته الحالة يحدد كل البدائل الممكنة على ضوء المعلومات المتوفرة ففي ظل هذه الحالة لا يواجه متخذ القرار أي صعوبة في تقييم البدائل المتاحة لأجل إختيار أفضلها¹.
2. حالة المخاطرة: وهنا يكون لمتخذ القرار معلومات قليلة، وحيث كلما زادت جودة المعلومات كلما كانت الحالة أقرب إلى حالة التأكد التام وتبرز حالة المخاطرة بصعوبة تحديد الخيارات الأفضل حيث تنسب الكثير منها إلى التقدير الذاتي والخبرة المتراكمة لديه ويقوده ذلك إلى تقدير أعلى قيمة متوقعة يمكن الحصول عليها في ظل احتمالية حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية².
3. حالة عدم التأكد: متخذ القرار في هذه الحالة لا يمكن أن يقدر احتمال كل بديل لعدم توفر معلومات سابقة مثل إنتاج منتج جديد وعدم توفر معلومات تاريخية، وفي هاته الحالة يفتح المجال أمامه لإعتماد عدة معايير منها معيار أقصى أقصى -أو معيار التفاؤل- ومعيار أقصى أدنى ومعيار التشاؤم أو معيار الندم، والمعيار العقلاني ومعيار الواقعية.

المطلب الثالث: مراحل سيرورة إتخاذ القرارات في المؤسسة.

تتفق معظم الدراسات أن هناك 06 مراحل لإتخاذ القرار في المؤسسة كما يلي:

1. إستكشاف المشكلة: تعرف المشكلة على أنها إنحراف عن الهدف المحدد سلفا، وتعبّر عن حالة عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون ويتطلب وقت التعرف عليها، ومعرفة آثارها وإكتشاف أعراضها.
2. تشخيص المشكلة: أي تحديد العناصر المشكلة منها ومعرفة حجم تلك العناصر وطبيعة تأثيرها ودرجة تعقدها حيث يجب توفر معلومات عن البدائل والإستعانة بالمستشارين والمختصين والذين يساعدون على التشخيص الدقيق لها.

¹ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

² حمدي طه، مقدمة في بحوث العمليات، ترجمة أحمد حسين علي حسين، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 535.

3. إيجاد البدائل لحل المشكلة: وتعتبر من أصعب المراحل نظرا لتفرع البدائل والحلول حيث عملية خلق البدائل، تعتبر مرحلة شاقة نظرا للظروف التي يمر بها متخذ القرار فقد تكون عقبات مادية أو تكنولوجية أو عقبات إقتصادية لتشكل في النهاية قيودا لتلك الحلول وبالتالي تضع متخذ القرار أمام عدة مزايا وعيوب لتلك البدائل المقترحة.
4. تقييم البدائل: وهي مرحلة المفاضلة بين البدائل المقترحة والتي تقتضي فيما بعد المقارنة بين المزايا والعيوب لكل بديل من حيث الوقت والتكلفة والتنفيذ، وتلعب التغذية العكسية دورا أساسيا في إعادة تقييم صلاحية تلك البدائل. ومن بين المعايير المستخدمة في تقييم البدائل ما يلي:
 - إمكانية تنفيذ البديل مثل توفر الموارد.
 - تكاليف تنفيذ البدائل مثل الخسائر والمكاسب.
 - آثار تنفيذ البديل.
 - العوامل الملموسة والغير ملموسة كارتفاع تكاليف التدريب التي تخص تنفيذ أحد البدائل.
5. إختيار الحل المناسب: أي إختيار البديل المتفق عليه لحل المشكلة بعد الحصول على المعلومات الكافية.
6. التقييم ومراقبة القرار: حيث يتم ذلك داخل المنظمة وبالتالي إيجاد نوع من التناغم والتناسق بين الإمكانيات الداخلية والقيود الخارجية وإكتشاف الصعوبات وإعادة تقييم البدائل. ويوضح الشكل التالي سيرورة إتخاذ القرار.

الشكل رقم (06): سيرورة إتخاذ القرار في المؤسسة.



المصدر: نواف كنعان. إتخاذ القرارات الإدارية بين الواقع والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 111.

- نظرية هيربرت سيمون H. SIMON والعقلانية المحدودة: جاءت هاته النظرية رداً على توجهات المدرسة الكلاسيكية التي تقر بأهمية الهياكل والتصميم كأحد المنافذ الأساسية لجودة القرارات المتخذة، تتلخص هاته النظرية في أن متخذ القرار لا يمكنه بلوغ العقلانية الكاملة لعدة أسباب.
 - وأقر هنا H. SIMON بمبدأ العقلانية المحدودة ولخص الأسباب التي تجعل متخذ القرار أن يكون قراره محدود في بعض الأحيان وسماها بالقرارات المرضية وأرجع ذلك لما يلي:
 - شخصية المدير: الخوف من الفشل - ثقافة المدير - الإطلاع الواسع - الخبرة - المعرفة.
 - الظروف المحيطة بالمقرر: ظروف إقتصادية - ضغوطات سياسية.
 - الظروف المتعلقة بالمعلومات: عدم توفر معلومات بالكمية المطلوبة والدقة المطلوبة.
- كل هاته الأفكار تؤكد هاته النظرية أنه لا يمكن التوصل إلى قرار صحيح مائة بالمائة ولكنها تبقى قرارات مرضية ومقبولة

المبحث السادس: خطوات صياغة القرارات الإستراتيجية.

إن المؤسسات الحديثة تعمل في بيئات غير مستقرة نتيجة عوامل عديدة ساهمت في تعقدها بفعل المد التكنولوجي وتعقد المحيط التنافسي الذي يفرض نوعاً من القرارات ذات الأبعاد لها تأثير على حاضر ومستقبل المنظمات. فالكثير من القرارات المتسارعة والغير مدروسة أفقدت شركات مكانتها التنافسية وفقدت معها أسواقها وعملائها بفعل أحداث لم تكن متوقعة وفي بعض الأحيان تهتم بغياب رؤية إستراتيجية واضحة لمعالم أهدافها المستقبلية وبالتالي إرتكازها على نخبة من المدراء يفتقدون البعد والرؤية الإستراتيجية لتطور أداء تلك المؤسسات في المستقبل، وهو ما يرهن فعالية أدائها على المدى المتوسط والبعيد، إن تلك النظرة المستقبلية وإدماج الأحداث والتغيرات تؤدي في النهاية إلى إيجاد آليات تساعد على إتخاذ القرار الإستراتيجي لنجاح أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي.

يعرف القرار الإستراتيجي حسب Mintzberg And Guinn (1996) "أنه قرار يحدد مسيرة المنظمة الأساسية وإتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة وتساعد في رسم الخطوط العريضة¹.

كما يعرفها Jemi Son (1984) على أنها القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تؤثر بعمق على قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد من أن هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة².

إن التعريفات السابقة تشير إلى أن القرارات الإستراتيجية تلك القرارات التي تختص بتحقيق أهداف ورسالة المنظمة على المدى البعيد ومختلف المخاطر التي تحيط بها ونجاحها يتوقف على تقدير درجة المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية وتتميز بحالة عدم التأكد نتيجة لتطافر عوامل خارجية بما يفرض على صانعيها حشد الموارد اللازمة سواء

¹ محسن ظاهر الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² نفس المرجع، ص 141.

كانت مادية أو بشرية لنجاحها، وهي ذات أهمية لها تأثير على حاضر وتوسع نمو المؤسسة في السوق مستقبلا وتقدير حجم التحديات المفروضة.

المطلب الثاني: خصائص القرار الإستراتيجي.

تنفرد القرارات الإستراتيجية المؤسسة عملية من الخصائص تختلف عن القرارات العادية في الحياة اليومية للمؤسسة فهي تتخذ في المستويات العليا من التنظيم (الإدارة العليا) حيث الخبرة والمعرفة والتجربة، كما تمتاز بفترة زمنية وأفق بعيد المدى، فالتغيرات البيئية أفقدت المقاربة أو التنظيم المغلق جدواه، حيث التنبؤ واستشراف المستقبل ومعرفة التهديدات والفرص وتطور الأسواق والزبائن كلها أحداث خارجية ينبغي إدماجها في صنع القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بالنتائج المرغوب بتحقيقها مستقبلا وبالتالي هاته القرارات في الكثير من الأحيان هي إستجابة لتأثيرات البيئة الخارجية من جهة ومن جهة أخرى فإن القرارات الإستراتيجية تبقى رهينة البيئة والموارد الداخلية كعوامل (روافع) أساسية في نجاحها. فالمنظمات الحديثة يرتبط نجاحها الإستراتيجي بالمقددرات والقدرات الجوهرية الإستراتيجية كالمعارف والكفاءات وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي يبني في النهاية على حجم الموارد المخصصة له.

لقد أشار كل من Johnson And Scholes (1993) على أن القرار الإستراتيجي ينبغي أن يتميز بالخصائص التالية¹:

- إن القرار الإستراتيجي يتعلق أو يرتبط بمجال نشاط المنظمة حيث أنه يحدد ما إذا كانت المنظمة ستركز على نشاط أو قطاع معين أو أنها ستمارس عدة نشاطات وتكمن أهمية هذه الخاصية تحدد المسؤولين عن إدارة تصور حدود المنظمة.

- القرارات الإستراتيجية تعمل على مطابقة نشاط المنظمة وظروف البيئة التي تعمل فيها.

- القرارات الإستراتيجية تعمل على إحداث المجانسة بين نشاط المنظمة مع مواردها وأن القرارات الإستراتيجية لا تهتم بمواجهة تهديدات البيئة أو الإستفادة من فرصها فقط ولكنها تعمل على مقابلة موارد المنظمة مع هذه الفرص والتهديدات.

- تمثل الموارد بعدا جوهريا في القرارات الإستراتيجية للمنظمة فالمنظمة التي تأخذ قرارا إستراتيجيا بتوسيع نشاطاتها عليها أن توفر الموارد اللازمة لتنفيذ هذا القرار سواء كانت موارد مالية أو مادية أو مهارات أو خبرات فنية.

- تؤثر القرارات الإستراتيجية على القرارات العملية من حيث الحاجة إلى إصدار مجموعة قرارات تشغيلية.

- إن القرارات الإستراتيجية لا تتأثر فقط بالقوى البيئية وتتوفر الموارد، ولكنها تتأثر أيضا بقيم وتوقعات أولئك الذين يمتلكون القوة داخل المنظمة وخارجها، فالكثير من القرارات هي إنعكاس لمواقف ومعتقدات هؤلاء داخل المنظمة.

- تمتلك القرارات الإستراتيجية خاصية التأثير بعيد المدى على المنظمات.

ويمكن توضيح الفروقات القائمة بالقرار الإستراتيجي والقرار المستقبلي كما يلي:

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 158، 159.

الجدول رقم (03): القرار الاستراتيجي والقرار المستقبلي.

القرار	القرار الإستراتيجي	القرار المستقبلي
الخصائص		
طبيعة القرار	معقدة	روتينية
نطاق القرار	شامل	موضعي
المدة الزمنية للتأثير	طويل نسبياً	قصير
البيئة	متغيرة	ثابتة
الأهداف	متعددة	إجبارية
حجم الإستثمار	عال	ضعيف
مصدر المعلومات	في الغالب خارجي	داخلي
طبيعة الجهد	جهد ذهني	جهد عال
درجة التأثير	ضعيفة	عالية
المركزية	عالية	ضعيفة
مصدر القرار	عالية الإدارة العليا	الإدارة الوسطى / الدنيا

المراجع: بتصرف p: 170-124 (Sloum 1978) - ظاهر محسن الغالي، وائل إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط3، دار وائل، الأردن، 2015، ص 100.

المطلب الثالث: مداخل عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

تشير الكثير من الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية أن صناعة القرار الإستراتيجي ومداخله هي محل تضارب مجموعة من المداخل المختلفة ولكل مدخل مزاياه وظروفه والمواقف التي يطبق فيها. فقد نجد منظمة ما تطبق أكثر من مدخل ومن أهم المداخل نذكر ما يلي:

1. **المدخل الشمولي:** يستند هذا المدخل إلى الجانب العلمي (تحديد المشكلة، إيجاد البدائل، التقييم والاختيار). ويرى Fahey (1981) أن أدبيات صناعة القرار الاستراتيجي سيطر عليها تاريخياً المدخل الشمولي (العقلاني) الكلي الرشد ويكيل الكثير من المنظرين إتهامات له بأنه مدخل بيروقراطي غير مرن وغير صالح لجميع الظروف والمواقف. فالقرار المتخذ بهاته الطريقة يأخذ بعين الاعتبار كل البدائل ويحاول تفضيل البديل الذي يؤدي إلى تعظيم النتائج وهو ما يؤكده Mitchell (1984) بأنه المدخل الأكثر إنتشاراً ويتميز بالرشد والعقلانية وبقيامه بإجراءات سابقة مثل تحديد الأهداف، دراسة البيئة الخارجية والداخلية والبحث عن البدائل وتقييمها وتطوير خطة متكاملة وتطوير الأهداف¹.
 2. **المدخل السياسي السلوكي:** وفق هذا المدخل فإن القرارات يمثل دعم للأفراد من خلال قوة التأثير التي يمارسونها على عملية صناعة القرار، كتكوين تحالفات، وجماعات ضغط، والإحتفاظ بالمعلومات، وبمعنى آخر فإن سلوكيات الأفراد وصراعاتهم هي التي تحدد صيغة القرار ويدعم ذلك Zbaracki (1992) هذا الموقف بالتحذير من أن الإدارة العليا عليها أن تعي طبيعة الصراع والمساومة بين مختلف الأقطاب المؤثرة في صناعة القرار الإستراتيجي، حيث يخضع لمجموعة من التوازنات والمصالح والحفاظ على المنظمة.
- ويرى المحللون أن صناعة القرار وفق هذا المدخل يخضع لحلول توافقية بين مختلف الأطراف.

¹ ظاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 161.

ويدعم هذا التحالف كل من HAVAN And MAJLUFI (1988) "بأن المنظمات تعتبر كيانات سياسية تتأثر بجماعات المصالح الداخلية وإنجاز صيانة عملية صناعة القرار الإستراتيجي، كما أن صناعته تنبثق من خلال إجراءات المساومة والتفاوض وتبادل المصالح السياسية¹.

3. المدخل التدريجي (العملي): يمثل هذا المدخل مقاربة تجمع بين المدخل الشمولي من جهة والمدخل السياسي/ السلوكي من جهة أخرى ويحاول أن يكون أكثر واقعية حيث يذهب كل من Wooldrige & Floyd (1989) إلى وجود 03 إفتراضات أساسية:

- في القرارات الإستراتيجية يمتلك صناع القرار معلومات محدودة.
- المنظمة لا تمثل كيانا إقتصاديا فقط بل كيان سياسي وإجتماعي.
- القرارات الإستراتيجية مبادرات مستقلة عن المستويات التشغيلية.

فرغم وصفات المدخل السلوكي والمدخل الشمولي على حدى، تبقى عملية صنع القرار الإستراتيجي تخضع إلى التجربة وزيادة المعارف حيث الكثير من الشركات تخضع فيها عملية صنع القرار الإستراتيجي إلى الدمج والتحليل ومعرفة المهارات السلوكية الجيدة لنجاحه وهو ما أثبتته Guinn (1992) إلى أن المدخل التدريجي يمثل طريقة طردية إدارية هادفة وفعالة ونشطة لتطوير ودمج الطريقتين التحليلية والسلوكية/ السياسية عن طريق التعلم المستمر من الميدان.

4. المدخل الحدسي / العاطفي: أنصار هذا المدخل يشددون على الخبرة والموهبة والاحساس كروافع لصناعة القرار الإستراتيجي ويمجدون فكرة العصف الذهني، ويبررون ذلك بالحصول على قرارات إستراتيجية ذات نتائج جيدة بإستخدام إجتهاداتهم الخاصة أفضل من الطرق العلمية والمنهجية المتخذة ويعاب على هذا المدخل بعدم إستخداماته الفعالة في صناعة القرار الإستراتيجي.

5. مدخل أصحاب الرؤى: أنصار هذا المدخل يرون أن النموذج القيادي خاصة القيادة التحويلية الداعمة لكل جديد وإبتكار في المنظمة هم أكثر الأشخاص الذين يتمتعون بنظرة ورؤية لتطور المنظمة في المستقبل.

حيث يرى الغالي وإدريس (2010) "أن سلوكيات القيادة الإبداعية ومنهجها في توليد الأفكار الجديدة وتصور مستقبلي للمنظمة يعطيها دفقا للتطور والتقدم².

6. مدخل الحشد العشوائي: وفق هذا المدخل فإن صناعة القرارات الإستراتيجية يأتي نتيجة تفاعل عشوائي بين جميع المستويات الإدارية نتيجة ضغوطات تعيشها المنظمة حيث الحلول وصناعة القرار يشارك فيها الجميع بدون قيود والمبادرة تأتي من أطراف قد لا تكون من الإدارة العليا (المديرون) ويبرر DAFT (1993) ذلك بالقول بأن " المنظمات الغير متطورة التي تدار بشكل جيد وفعال يفقد المديرون المبادرة ليتم تطوير القرار في ظل ضغوط غير منظمة ومرتبطة من أطراف تتدافع بعشوائية"³.

¹ نفس المرجع، ص 162.

² طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ نفس المرجع، ص 164.

ويعتبر هذا المدخل مناسباً في ظل الأزمات الفجائية ويبرز مشكلات غير متوقعة تستلزم حلولاً آنية أمام فرص وخيارات محدودة سيكون ناتج القرار فيها مدخلاً مقبولاً لتجاوز الحالات الطارئة.

7. مدخل الاختيار الطبيعي: يميل هذا المدخل إلى الإستراتيجيات السلبية التي تطبع المنظمة وعدم الاكتراث لقوة المتغيرات البيئية وسرعتها حيث تبقى الإدارة العليا ضعيفة التدخل وتطوير البدائل وهو ما يدعمه كل من الغالبي وإدريس (2007، ص 164) فإن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل في سلبية الإدارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة والركون فقط إلى معطيات البيئة.

8. المدخل التكاملي: يمثل هذا المدخل مرجعية أساسية تجمع بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة في صناعة القرار الإستراتيجي بل ويمكن لأي منظمة استخدام اثنين أو أربعة مداخل دفعة واحدة حيث يؤكد Johnson (1993) بأن اعتماد هذا المدخل يمثل حالة دائمة الحضور بوصف الإجراءات التي تتبناها الإدارة هي خليط من مداخل عديدة. وتشير الكثير من الدراسات المستوحاة من واقع الشركات أن قراراتها الإستراتيجية استندت إلى مجموعة مداخل مهمة نظراً للمزايا التي تضم فلسفتها، وهي:

- المدخل الشمولي: بوصفه منهجاً علمياً متكاملًا يرتبط بعمليات ومراحل التخطيط الإستراتيجي.
- المدخل التدريجي: لكونه يستند إلى الواقعية بين التحليل الموضوعي والعلاقات والسلوكيات التي تضبط العلاقات والمصالح لدى المؤسسة.
- مدخل الحشد العشوائي: حيث الأفكار والإقتراحات قد تنبع من المستويات الوسطى أو الدنيا وليس الإدارة العليا فقط.
- مدخل الاختيار الطبيعي: حيث يكون للإدارة دور محدوداً نتيجة لضغوط البيئة المتزايدة والمعقدة وبالتالي تقليص هامش الإقتراح لديها.

خلاصة الفصل:

الإدارة الإستراتيجية نقلت جدلية في مجال التسيير، رافقت موجة التحولات في محيط المؤسسة، وأدت بها إلى البحث عن إيجاد توافق بين بيئتها الداخلية والخارجية والقدرات التنظيمية التي تحوز عليها، حيث أفرزت العديد من المدارس الفكرية وتحاول كل واحدة إعطاء منهجا خاصا بها، وتتفق كل الدراسات والمدارس على أن تسيير المؤسسات بطريقة إستراتيجية سيجنبها الفشل في المستقبل من خلال وضع إطار شمولي يتم فيه وضع الإستراتيجيات والعمل على تنفيذها وتقويمها، لتمكن المؤسسة في النهاية من تحقيق سبق تنافسي في ظل البيئة التي تنشط فيها حيث تمتاز هذه الأخيرة بندرة الموارد وعدم الثبات والاستقرار.