

المحور الثاني:

≈ تطور الإدارة الإستراتيجية ≈

مدخل:

إن ملامح المجتمعات المعاصرة تختلف اختلافا جوهريا عن ملامحها في مراحل سابقة، فقد مرت هذه المجتمعات بثورتين أساسيتين، وتعيش الآن أكثر الثورات نضوجا في ميدان الأعمال، بداية بالثورة الصناعية التي استلزمت توفر إدارة صناعية مهمتها الأساسية هي زيادة الإنتاجية لمواجهة فائض الطلب على السلع والخدمات، تلتها بعد ذلك ثورة المستهلكين التي تتطلب توفر إدارة تسويقية تسعى إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلكين تمهيدا للعملية الإنتاجية/تقديم السلعة أو الخدمة التي تشبع تلك الحاجات.

وتعيش المجتمعات المعاصرة الآن ثورة من نوع آخر وهي ثورة المعلومات التي جاءت بنوع من الإدارة مغاير تماما لما كان سائدا في السابق وهي: "الإدارة الإستراتيجية Strategic Management"

فعندما نتلفظ كلمة "الإستراتيجية" أو "الإدارة الإستراتيجية" نجد أنها مصطلحات ضخمة تحمل في طياتها كل معاني القوة، التميز، حسن التصرف، المرونة والتكيف، الرؤية المستقبلية البعيدة، التعقيد... الخ، فهي مصطلحات يعتبرها البعض¹ أشبه ببقع الألوان التي يستخدمها العلماء في دراسة الاتجاهات النفسية وأنماط الشخصية الإنسانية، كما نجد أن هذه المصطلحات تحتوي كل تطلعات وطموحات وآمال المنظمات والأجهزة الحكومية نحو تحقيق أداء أفضل واستمرارية في ميدان النشاط أو السوق.

فالاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية يحكمه إطار عام يقوم على عدد من الأسس أو المحاور من بينها ما يلي²:

- فهم ودراسة بيئة العمل الكلية (الداخلية والخارجية) للمؤسسة والتي تتميز بالتغير المستمر.
- إدارة التغير وإدارة البيئة الخارجية، من خلال خلق واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها وتجنب التهديدات والمخاطر، وإدارة المنظمة في وقت واحد.
- تنمية المركز التنافسي للمنظمة باستمرار.
- الرؤية المستقبلية بعيدية المدى، وهي نظرة من داخل المنظمة لخارجها، نظرة دولية وليس محلية فقط.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 9.
² نفس المرجع

سنتطرق في هذا المحور للإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية كتوجهات حديثة في إدارة المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، وتطورها التاريخي مروراً بمختلف المراحل التي سبقت هذا التوجه، كما سنعرض بعض مدارس التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى تطبيقاتها في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في المؤسسة وسيروية عملية اتخاذ القرارات في ظل الإدارة الإستراتيجية.

أولاً- المراحل التي سبقت ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إن التفكير في إدارة المؤسسة الاقتصادية بالتوجه بها نحو المستقبل ليس وليد اليوم، بل إن هناك أنماط أخرى تم تطبيقها خلال مراحل زمنية سابقة، شكلت في مجملها خبرات وتجارب سابقة ساهمت في مواكبة إدارة المؤسسات الاقتصادية للظروف المختلفة عبر مختلف المراحل، وهنا يمكننا التمييز بين أربع مراحل أساسية لتطور التفكير الاستراتيجي في المنظمات بصفة عامة كما يلي³:

✓ **مرحلة الموازنات التقديرية (Budget):** ويرجع تطبيق هذا النموذج إلى بداية القرن العشرين، حيث يتم في إطارها التركيز على تقليل الانحرافات وضبطها، حيث يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة ليتم في نهاية السنة مقارنة ما تم تحقيقه فعلياً مع ما تم تقديره وتتم محاولة تصحيح تلك الانحرافات، والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه الموازنات التقديرية هو أن الماضي يعيد نفسه. ويمكن اعتبار الموازنات التقديرية النموذج الأول الذي تمن اعتماده وتطبيقه في إطار الاهتمام بمستقبل المؤسسة في المدى القصير.

✓ **مرحلة التخطيط طويل الأجل (Long Range Planning):** ويرجع استخدام هذا المفهوم في المؤسسات إلى بداية الخمسينات من القرن العشرين، حيث كان التركيز على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيات وما شابه من المتغيرات التي يمكن قياسها والتنبؤ بها وذلك باستخدام بيانات وتجربة الماضي. ويمتد المدى الزمني للتخطيط إلى أكثر من عامين أو خمسة أو عشر سنوات، ويتضمن التخطيط ما يسمى بتحليل الفجوة والتي تحدث عندما لا تتطابق النتائج المحققة مع الأهداف التي وردت في الخطة.

✓ **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الأجل من حيث الافتراض الذي يقوم عليه، حيث أن الافتراض الأساسي هنا هو أن اتجاهات الماضي تعتبر غير كافية

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 25 وما بعدها.

للتفسير فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك نتيجة للتغيرات في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر دوماً إلى التعديلات الإستراتيجية المطلوبة، ويركز التخطيط الاستراتيجي على البيئة الخارجية التي تواجهها المؤسسة، وبالتالي لا يتم الاعتماد على التنبؤ فقط وإنما يتطلب الأمر الفهم العميق للبيئة الخارجية، خاصة المنافسين والعملاء، ويتعلق التخطيط الاستراتيجي أيضاً بفترة زمنية مستقبلية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار مواجهة القضايا الإستراتيجية (التغيرات في المحيط) وعدم الارتباط بدورة التخطيط فقط.

✓ الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management): يقوم مفهوم الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو أن دورة التخطيط تعتبر غير كافية تماماً للتعامل مع معدلات التغير السريع الذي يحدث في المحيط الخارجي، ولكي يحدث التكيف مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص السريعة فإن القرارات الإستراتيجية تعد وتتخذ مبدئياً خارج دورة التخطيط.

وما يميز الإدارة الإستراتيجية عن النماذج السابقة هو أنها لا تقبل البيئة على ما هي عليه، ومن ثم فإن الدور الاستراتيجي يتمثل في التكيف ورد الفعل مع إمكانية التأثير وإحداث التغير في البيئة الخارجية، وذلك من خلال قرارات إستراتيجية مبتكرة، خلاقة وفعالة.

يمكن من خلال الجدول الموالي تلخيص تلك التطورات التي عرفتتها إدارة المؤسسة الاقتصادية بداية من مرحلة الموازنات التقديرية إلى غاية ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

المراحل التاريخية لتطور الإدارة الإستراتيجية

المفهوم / الأبعاد	نظام الموازنات	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
فترة الظهور	أوائل القرن 20	منتصف القرن 20	منذ ستينيات ق 20	منذ تسعينات ق 20
العمليات	دورية	دورية	دورية	أنية (الوقت الفعلي)
الافتراضات	الماضي يعيد نفسه	اتجاهات الماضي سوف تستمر	يجب التنبؤ بالتغيرات الممكنة الحدوث	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع معدلات التغير السريع
دور الإدارة	إحكام الرقابة على الانحرافات	التوقع وإدارة التعقيدات	تغير المهام والقدرات الإستراتيجية	التفاعل مع المفاجآت والتغيرات الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث

المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 28.

ثانيا- الانتقال من مفهوم التخطيط إلى مفهوم الإستراتيجية:

لقد تزامن ظهور الإستراتيجية في المؤسسة مع تطور وازدهار التخطيط الطويل المدى الذي كان يسعى إلى ضمان معدل نمو للمؤسسة يتوافق على الأقل مع معدل نمو السوق إن لم يكن أعلى منه، فقد ساد خلال الخمسينات وبداية الستينات إنشاء خلايا التخطيط في المؤسسات و تطوير أدوات وتقنيات يستعملها المخططون واحتدمت المنافسة في مجالات أكثر دقة وارتفعت وتيرة الابتكار والتطوير التكنولوجي، وتأكيد الباحثين والأكاديميين، على غرار باحثي Harvard على ضرورة وأهمية إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها، جعل التخطيط الطويل المدى يأخذ بعدا استراتيجيا أو بالأحرى يفرض ظهور التخطيط الاستراتيجي الذي يتكفل بتحديد التوجهات والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة كتقديم منتجات جديدة، تطوير تكنولوجيات حديثة، اقتحام أسواق أخرى، وذلك وفقا لممارسة رسمية تتضح فيها مختلف المراحل من تحديد الأهداف إلى الرقابة على التنفيذ وباستخدام تقنيات وأدوات طورت لهذا الغرض⁴.

ولقد عرف التخطيط الاستراتيجي خلال الستينات وبداية السبعينات تطورا عميقا، حتى أن الاستراتيجيين ذهبوا إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط ولقد ساهمت في ذلك مكاتب الدراسات والاستشارات التسييرية التي جعلت من الإستراتيجية سلعة تمحورت حولها الخدمات التي اقترحتها وأقبلت عليها المؤسسات بكثافة خصوصا في مجال تسيير محفظة الأنشطة الإستراتيجية، كما أن مكاتب الاستشارة لم تتوقف عند تقديم الخدمات فحسب، بل اهتمت أيضا بالجانب النظري للفكر الاستراتيجي واقترحت أدوات للتحليل وظفتها أغلب المؤسسات، وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل حافظة النشاطات ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية والثنائيات سوق/منتج، حيث لا يكاد يوجد مرجع في الإستراتيجية يخلو من مصفوفات مثل (BCG- ADL- McKinsey- SWOT) أو لا يشير إليها إضافة إلى أدوات أخرى استعملت كثيرا كمنحنى التجربة، التجزئة، دورة الحياة...الخ.⁵

❖ أصل مصطلح "الإستراتيجية":

تستمد كلمة الإستراتيجية Stratégie جذورها من الكلمة اليونانية "استراتيجوس Strategos" والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات الاقتصادية وغيرها من المنظمات المهتمة بتحليل بيئتها الخارجية وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها.⁶

❖ تعريف الإستراتيجية:

⁴ عبد الملوك مز هودة، ص10.

⁵ عبد الملوك مز هودة، ص11.

⁶ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص20.

إن حقل الاستراتيجيات كنشاط إنساني لا يمكن أن يحمل تعريف واحد فقط، حيث أن تقديم أكثر من تعريف يرجع إلى الزاوية التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم، كما أن هناك بعض المحاولات لإعطاء تعريف محددة، في هذا الإطار يمكننا تقديم بعض التعريفات التي تناولتها باختصار:

✓ الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهدافها التنظيمية، تحسين مكانتها وتدعيم قدراتها التنافسية وتحقيق رضا عملائها، وهي أداة لتحقيق التوافق مع بيئتها ومن ثم تحقيق البقاء والنمو والاستقرار في الأجل الطويل.⁷

✓ وهناك من يعطي الإستراتيجية تعريفات مختلفة ومفصلة حسب جوانب عديدة فيعرفها بأنها:⁸

- الإستراتيجية هي خطة رئيسية شاملة تحدد التوجهات الرئيسية للنشاط لبلوغ الغايات والأهداف:

STRATEGY IS A MASTER PLAN

- الإستراتيجية رؤية مستقبلية شاملة تحدد موقع المنظمة في المجتمع: STRATEGY IS A FUTURE PERSPECTIVE

- الإستراتيجية نمط متميز لأسلوب توجيه وتنسيق الموارد لاستثمار الفرص والتعامل مع المهددات لتعزيز الوصول

إلى الغايات: STRATEGY IS A PATTERN OF MANAGEMENT

✓ يمكن أيضا تعريف الإستراتيجية من زوايا أخرى عديدة وفقا لوجهات نظر مختلفة كما يلي:⁹

- الإستراتيجية كخطة Strategy as Plan : حيث يتم تصور الإستراتيجية على أنها خطة كبيرة وشاملة ومتكاملة

وموحدة، فهي نوع من التصور الذهني الذي يسبق التنفيذ، حيث يتم من خلالها التأكد من أن أهداف المؤسسة سيتم تحقيقها. أي أنها سلسلة من المحاولات المدروسة مسبقا الرامية إلى الحصول على أهداف أو نتائج محددة.

- الإستراتيجية كخدعة Strategy as a Poly : بحيث أنها تمثل مناورة مقصودة تقوم المؤسسة بإعدادها للتغلب على المنافسين.

- الإستراتيجية كنمط Strategy as Pattern : فهي نمط من التصرفات والقرارات التي يتخذها المدراء لرفع أداء

الشركة، أي أنها نمط يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات سواء كان ذلك مخططا (استراتيجيات مقصودة) أو

غير مخطط (استراتيجيات غير مقصودة).

⁷ محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص39
⁸ هاني العمري، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)، دراسة للمجلس السعودي للجودة، المملكة العربية السعودية (دون تاريخ).
⁹ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية، ط1، 2016، ص ص22، 23.

- الإستراتيجية كموقف Strategy as a Position : فهي عبارة عن موقف تتخذه المؤسسة تجاه البيئة التي تعمل

فيها، وذلك من خلال استحداث مواقف مربحة اقتصاديا واستكشاف الطرق الكفيلة باستمرارية هذه المواقف.

- الإستراتيجية كمنظور(أفق) Strategy as Perspective : فهي من هذا المنظور فهي موجودة في عقول

الاستراتيجيين، وبالتالي يمكن التعامل معها على أنها منظور معين راسخ في ذهن الاستراتيجي بموجبه يتم إدراك

العالم المحيط به بطريقة معينة، فالإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة بمثابة الشخصية بالنسبة للفرد.