

تمهيد:

مر الفكر الاستراتيجي عبر مجموعة من المراحل منذ استخدام مصطلح الاستراتيجية في المجالات الاقتصادية والادارية إلى يومنا هذا، وقد أسهم العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الادارة والاقتصاد في تطور الفكر الاستراتيجي وتطبيقاته الميدانية بشكل ملحوظ، حيث أصبح نجاح المؤسسات مرهونا بمدى قدرتها على فهم المتغيرات البيئية واستغلالها لصالحها باعتماد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف واستغلال الفرص، كما ساهم المفكرون والباحثون بتزويد المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من النماذج الناجحة التي تمكن المؤسسات من الصياغة الجيدة لاستراتيجياتها.

أولاً: الفكر الاستراتيجي

لقد تطور الفكر الاستراتيجي بالتزامن مع مختلف الأفكار التي ظهرت في كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث ساعدت المدراء على دراسة قضايا المؤسسة والقضايا العامة المؤثرة على أداءها، وعلى ضوء ذلك فإن الفكر الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بما جاء به المفكرين الإداريين بدءاً من المدرسة الكلاسيكية إلى المدرسة الحديثة والمعاصرة، ولعل أهم هذه المدارس نجد المدرسة الإدراكية التي اهتمت بمختلف العمليات العقلية التي يقوم بها المديرون عند تصميم الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، ونجد أيضاً مدرسة هارفرد التي تعتبر نقطة انطلاق للفكر الاستراتيجي حيث قدمت هذه المدرسة مادة إدارية جديدة تعرف بـ "سياسة الأعمال"، ولا ننسى بالذكر مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر أنها نشاط تنموي طويل الأجل يقوم به المديرون رفيعو المستوى ويركز على المؤسسة ككل، وفي الأخير مدرسة التسيير الاستراتيجي، تعد هذه الأخيرة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مدرسة التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد أزمة 1973.

لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة يمكن معرفتها من خلال أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع، وسوف نتطرق إلى هذه المراحل على النحو التالي:

1- فكر مدرسة هارفرد:

يتفق الكتاب والباحثون بان مدرسة هارفرد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال، وكانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وبعتمادها على التوقع (2 إلى 10 سنوات)، غير أن هذه الطريقة عرفت حدوداً لان المستقبل ليس شبيهاً بالماضي¹، ولهذا سميت هذه المرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو "بالفترة الخافتة" نظراً لعدم وضوح معالمها وأبعادها الجوهرية²، وخلال سنوات الستينات (1965) اقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط، حيث قدم كل من

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 20.

² فيروز شنين، مرجع سابق، ص 7.

المحور الثالث الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

اندروز، لورند، غوث ما يعرف بنموذج LCAG الذي يقوم على دراسة نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات التي تواجهها في المحيط الخارجي.

وخلال (1970) قدم كل من شاندل، لورانس، لوكش نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي، حيث اهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية¹.

2- فكر التخطيط الاستراتيجي:²

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من أنسوف، هوفر وشاندل مكونين بذلك مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات. وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة أنسوف باعتباره أحدا من أهم الكتاب في هذا المجال (1965):

✓ ميز بين القدرات الاستراتيجية، القرارات الروتينية والقرارات الإدارية

✓ حدد الاستراتيجية كتوليفة من المنتجات والأسواق

✓ كل ثنائية (منتج/ سوق) تحدد مجال نشاط

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة الى صياغة الاستراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة بالنظر بجدية إلى نفسها و منافسيها ومع ذلك أثرت في هذه المرحلة مشكلتين هما:

✓ المشكلة الأولى: قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها.

✓ المشكلة الثانية: أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الدارة العليا كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها

¹ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي " مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، ط 1، عمان، 1996، ص 15.

² H.krifa-Shneider: cour de stratégie de l'entreprise, université de lille1,France 1999:p15.

المحور الثالث الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

3- فكر التسيير الاستراتيجي:¹

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد أزمة (1973) وتطور أزمة (1974) وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) وهذا ابرز عدم جدوى الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها. حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على الأسواق أي هناك تخطيط وتنفيذ وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت 'مرحلة الإدارة الاستراتيجية، وبعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- ✓ تطور المبادلات التجارية (سلع/خدمات)
- ✓ التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج
- ✓ زيادة تدفق الرأسمال الدولي
- ✓ اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات....) نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج...

4- فكر المدرسة الإدراكية:

يقصد بالإدراك عملية معالجة المدخلات الحسية داخل العقل البشري إما بتحويل هذه المدخلات أو تحليلها تطورها أو استرجاعها واستعمالها في الوقت المناسب، وقد تم الاعتماد في هذه المدرسة على نتائج دراسات المفكرين في مجال علم النفس الإدراكي أو معرفي الذي يهتم بدراسة العمليات الذهنية أي كيف يفكر الناس؟، كيف يفهمون الأمور؟، كيف يتذكرون الأشياء؟ وكيف يتعاملون؟، كما يركز على كيفية استحواد الأفراد على المعلومات والعمليات العقلية التي يعالجون بها تلك المعلومات.

وبالتالي فإن المدرسة الفكرية للإدراك و لقد ظهرت حديثا في منتصف 80 القرن الماضي ومازالت تنمو وتتطور إلى يومنا هذا ولقد اعتمدت في تحليلها لفكر الاستراتيجي على المبادئ الأساسية التالية:²

- ✓ الاستراتيجية مفهوم فكري أو ذهني فردي خاص بكل شخص.
- ✓ تحدث الاستراتيجية ضمن من حدود من العقلانية والمنطق المقيدين.
- ✓ الاستراتيجية مفهوم متطور أكثر من مفهوم ثابت.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص63.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.

المحور الثالث الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

✓ التغييرات الاستراتيجية تظهر بصورة غير متكررة وبما لا يلاءم ما بين معرفة الموضوعية والعقلية داخل دهن صانع القرار الاستراتيجي.

✓ الخبرات العملية والتعلم من خلال الممارسة، هي التي تشكل معرفة الفرد وبالتالي على ما يقرره من تصرفات مستقبلية.

✓ تتوقف القرارات على الحدود العقلية أو الفكرية للفرد وهو ما يجعلها عرضة للتحيز نتيجة ميول الفرد.

ساهمت مدارس الفكر الاستراتيجي في تطور الإدارة الاستراتيجية بشكل كبير خلال المراحل المتزامنة لكل مدرسة، حيث اعتمدت كل مدرسة على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية مثل المدرسة الإدراكية التي اعتمدت على العمليات العقلية، مدرسة هارفرد التي تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي، مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر وظيفة طويلة المدى، بالإضافة إلى مدرسة التسيير الاستراتيجي التي تجاوزت فجوات التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: نماذج صياغة الاستراتيجية.

تطرق العديد من الباحثين إلى مداخل المختلفة في صياغة الاستراتيجية ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف حول نموذج امثل لصياغة هذه الاستراتيجية ومن خلال مراجعة ادبيات الفكر الاستراتيجي فقد اتضح ثلاثة نماذج اساسية لوضع استراتيجية وان كل نموذج من هذه النماذج انما يعكس اختلافا في رؤية الاستراتيجية وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية هذه الاستراتيجيات وهذه النماذج.

1. النموذج الخطي: تتضمن الاستراتيجية وفقا لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع وقيام الاداة بتبني بعض التصرفات والوسائل وكذلك القيام بتخصيص الموارد المتاحة الانجاز هذه الأهداف ويقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الادارة العليا بصياغة الأهداف ومن ثم اتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، ولذلك فانه ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات على انها عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل بطريقة عقلانية ورشيدة ويحكمها عنصر الربح وتتمثل الخصائص الأساسية التي يتميز بها هذا النموذج عند صياغة الاستراتيجية بالاتي:

✓ طبيعة الاستراتيجية: تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف

✓ واضعي الاستراتيجية: الادارة العليا للمنظمة

✓ السلوك الاستراتيجي: تطبيق المفهوم التسويقي

المحور الثالث الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

- الافتراضات الأساسية لنموذج: بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بها، وأن أهداف المؤسسة هي أهداف كل الأفراد داخل المؤسسة ووجود الإطار العقلاني والرشيد ، والذي يحكم عملية اتخاذ القرارات هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح ، والمستهلكون هم حلقة الوصل الأساسية للمنظمة مع بيئة التي تعمل بها.

2. النموذج التكيفي للإدارة الاستراتيجية¹:

ويعد هذا النموذج نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال تلك الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي، وعلى هذا فإن النموذج التكيفي يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها.

ويتفق اصحاب النموذج التكيفي على رؤية استراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المؤسسة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المؤسسة في بيئة أعمالها وبين أغراض المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، وفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة عن قرب ، وبصورة مستمرة ، وتنحية الاستراتيجيات التي تواجه أي تغيير في هذه البيئة، أو لمواجهة أي تغيير محتمل فيها يجعل عملية استمرار وتكيف المؤسسة مع بيئتها شيئا يتصف بالدوام والاستمرار، حيث ينصح أصحاب النموذج التكيف صانعي القرارات في المؤسسة على ضرورة التحسس المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف معرفة مختلف الفرص المستجدة في البيئة الخارجية من أجل استغلالها في الوقت المناسب، إضافة إلى معرفة وتوقع مختلف الأحداث الطارئة والتي يمكن أن تكون في غير صالح المؤسسة وتؤثر سلبا على نشاطها، فهي تشكل تهديدا يمكن أن يكون سببا في تسجيل خسائر كبيرة وقد تكون سببا في خروج المؤسسة من السوق، لذلك ينصح بضرورة إيجاد السبل الكفيلة بالتكيف مع هذه التهديدات والحد من أثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة، ومن أساليب التكيف التي ينصح بها هي اعتماد أسلوب التخطيط الموقفي الذي يعتمد على اعداد مجموعة من الخطط الاستراتيجية مبنية على سيناريوهات متوقعة للأحداث المستقبلية.

والواقع أن وجهة نظر النموذج التكيفي للتخطيط الاستراتيجي إما أن تكون وجهة نظر ترى بأن المؤسسة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة ، فهي إحدى المدخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة.

أو قد تكون وجهة نظر رد فعل : ترى بأن المؤسسة تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة. ويمكن تلخيص النقاط الأساسية في النموذج التكيفي على النحو التالي:

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص168.

المحور الثالث الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

الجدول رقم (1-3): أساسيات النموذج التكيفي في صياغة الاستراتيجية.

طبيعة الاستراتيجية	خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المؤسسة وبيئتها
واضعو الاستراتيجية	الإدارة العليا مسؤولة كاملة عن تنمية الاستراتيجيات ولكن كل أفراد الإدارة مسئولون عن متابعة ومعرفة بيئة الأعمال للمنظمة.
السلوك الاستراتيجي	تعديل تلقیح في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك.
الافتراضات الأساسية للنموذج	ينبغي أن يتغير أداء المؤسسة إذا تغيرت بيئة أعمالها ، والمنافسون ، واتجاهات البيئة، وبعض أطراف المصلحة الاخرين ذوي الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المؤسسة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف لغرض اتخاذ القرارات وهي قدرة محددة بحدود معينة.

المصدر: من تلخيص الباحث.

ويوضح الجدول السابق الخصائص الأساسية للنموذج التكيفي في وضع استراتيجيات المؤسسة ، وكما هو واضح في الجدول المذكور ، فإن ذلك النموذج يقوم على مجموعة أساسية من الافتراضات والتي تعد أكثر واقعية من الافتراضات التي يقوم عليها النموذج الخطي، وهي:

✓ الافتراض الأول: يفترض النموذج التكيفي أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المؤسسة ، فلا بد من وجود متابعة مستمرة للبيئة، والاستجابة لأية تغيرات يمكن ان تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المؤسسة ولا يوجد وقت بعد تحليل البيئة وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة كما يفترض النموذج الخطي.

✓ الافتراض الثاني: كما يفترض النموذج أن البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي بيئة أكثر اتساعاً وأكثر عمقا، فبينما ينظر النموذج الخطي إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية ففي تكوين الاستراتيجيات فان النموذج التكيفي يأخذ أطرافاً أخرى مثل: المنافسون، والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات فمثلا تعد حصة المؤسسة في السوق، طبيعة المنتجات الذي تقدمه المؤسسة، التغطية الجغرافية للأسواق، والمزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة هي أيضا عناصر هامة في النموذج التكيفي عند وضع استراتيجيات المؤسسة.

✓ الافتراض الثالث: كما يرى أن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المؤسسة هي ردود فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة أو المخاطرة بالمؤسسة . وينظر إلى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر موحدة مع المؤسسة، فأى تغيير في

المحور الثالث الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

دوافع هذه التحالفات أو تكوينها ذاته يؤدي دائما إلى تغيير في استراتيجيات المؤسسة ، ولكن قدر التغيير يتوقف على قوة المساومة التي تتمتع بها المجموعة المتحالفة.

✓ الافتراض الرابع: وفي الأخير يرى أن الإداريين داخل المؤسسة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود، فالواقع العملي حسب النموذج التكميلي يفترض بأن الإداري لا يستطيع أن يتفهم ويستوعب كل المعلومات ، والاحتمالات ، والبدايل المتاحة أمامه كما يفترض النموذج الخطي، ولكن بدلا من ذلك فإن الإداري يقوم باتخاذ القرارات. ومعنى ذلك أنه درجة الرشد في القرار ليست مطلقة ولكنها محدودة بقدره الإداري على التعامل مع المعلومات ومن ثم فهي أمر نسبي يختلف من إداري لآخر .

3. النموذج التفسيري¹: هذا النموذج يحاول أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكميلي بالمفاهيم والكتابات التي توجد في ميدان الحضارة المؤسسة ، فمن خلال استخدام الاستمارة والعبارات المجازية، أو من خلال استخدام مفهوم الفكري المرجعي، يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المؤسسة أن يؤثر في تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة الوصول إليها.

والواقع انه تبعا لهذا النموذج فإن دور الإداري في الإدارة العليا هو عبارة عن تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة (الاجتماعية والسياسية)، ومقل هذه المعلومات إلى إداريين في المستويات الأدنى والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأغراض ورسالة المؤسسة وأهدافها، فالدور الرئيسي لرجال الإدارة العليا وفقا لهذا النموذج هو قيامهم بتنقيح وغرلة المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.

وأهم الفروض التي يقوم عليها هذا النموذج هي:

✓ الطبيعة الاستراتيجية: حيث يتم إضفاء معاني محددة حول المؤسسة وبيئتها بطريقة تضمن دفع لأصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المؤسسة.

✓ واضعو الاستراتيجية: إن أي فرد قادر على وضع تفسير للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر في استراتيجيات المؤسسة ، فالعبرة ليست في المتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وأثارها على المؤسسة.

✓ السلوك الاستراتيجي: حيث يكون التركيز دائما وأبدا على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات والمعاني التي تؤمن بها المؤسسة.

وفيما يلي النقاط والخصائص الأساسية للنموذج التفسيري في وضع الاستراتيجيات:

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 229.

المحور الثالث الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

- ✓ المؤسسة والبيئية تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متجانس فبدون وجود الأطراف التي تعمل على تفسير معنى هذه المتغيرات فإنها تعد مصفوفة لا معنى لها على الإطلاق، معنى ذلك انه يستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعي كل المعلومات التنظيمية والبيئية . من ثم فان الجميع لابد أن يشارك في تفسير معنى المعلومات وتنقيحها بصورة تمكن من استخدامها في وضع الاستراتيجية.
- ✓ الدافعية وليست المعلومات هي الحافز الرئيس والمفتاح الحقيقي في نجتج مفهوم الاستراتيجية والواقع أن هذا الافتراض خطير لأنه يقود الأفراد إلى الاعتقاد بان المؤسسة يمكن أن تنجح دون المعلومات إذا توفرت الدافعية للأداء، لكن لا يمكن القول أن الدافعية أهم من المعلومات أو العكس لكننا نرى أن الدافعية والمعلومات معا بهما شيئان لازمان لتنجح المؤسسة.
- ✓ نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العامل بالمؤسسة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم فتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل في المؤسسة وهذه التفسيرات تقدم الاحتمالات لأي تصرف في الفترة المقبلة.