

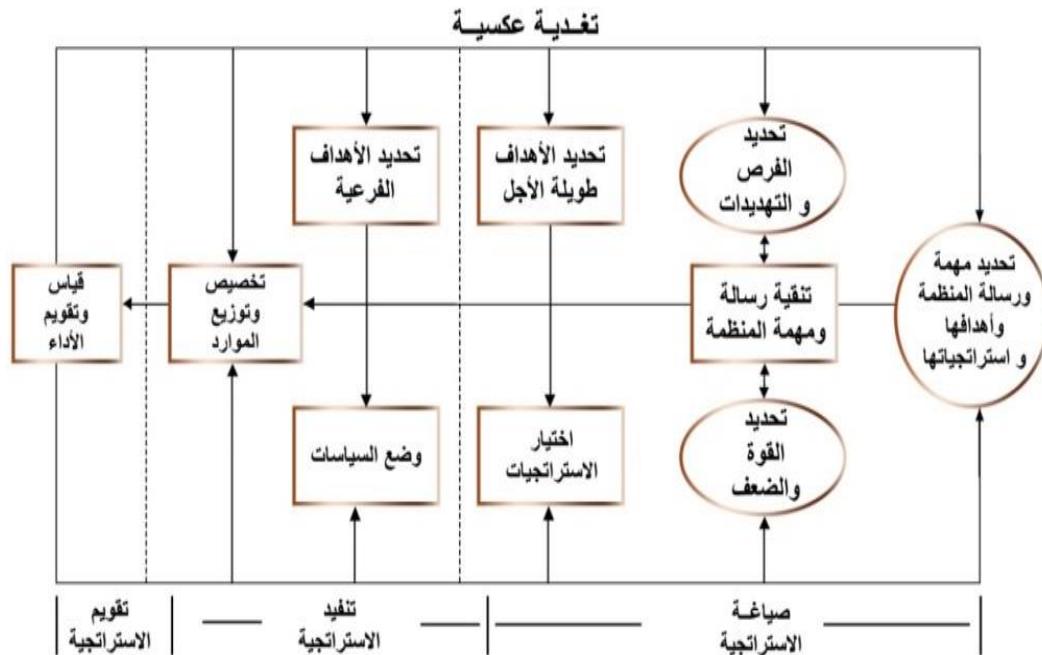
المحور الرابع : مراحل اعداد وتنفيذ الاستراتيجية

لقد سبق وأن أشرنا إلى تعدد المفاهيم والمقاربات التي وضعت للاستراتيجية وهو ما انعكس على كثرة المساهمات التي حاولت تفسير مراحل وخطوات اعداد وتنفيذ الاستراتيجية تراوحت ما بين التفصيل الدقيق لكل مرحلة من المراحل عند بعض الباحثين، والاكتفاء فقط بالمراحل الأساسية عند البعض الآخر، ويمكن إجمال هذه النماذج **ثلاث مجموعات أساسية** وفقا لمنطلقاتها الفكرية والفلسفية وهي:

أولاً: مجموعة النماذج المعيارية

تنطلق نماذج هذه المجموعة من **تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة من قبل المنظمة** (تحديد التوجه الاستراتيجي) أي تحديد ما ترغب المنظمة في الوصول إليه من خلال **التفكير الحر** حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية **بعيدا عن محددات القدرات الداخلية** (نقاط القوة والضعف) وتشخيص البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) **وبعد تحديد هذه** **الوضعية المرغوبة تأتي المراحل الأخرى والمتمثلة في: التحليل البيئي، التنفيذ، التقييم والرقابة** ومن أهم النماذج التي تنتمي لهذه المجموعة نجد: نموذج (Harvey, 1988) ونموذج (David. 1995)، نموذج (Barney & Hesterly. 2006)، نموذج (Hitt & al. 2000) .. الخ. والشكل الموالي يمثل نموذج لهذه المجموعة والتي لا تختلف في فلسفتها بقدر ما تختلف فقط في تفصيلات مضافة أو محذوفة لمراحل اعداد وتنفيذ الاستراتيجية

الشكل رقم (1): مراحل اعداد وتنفيذ الاستراتيجية وفقا للنماذج المعيارية



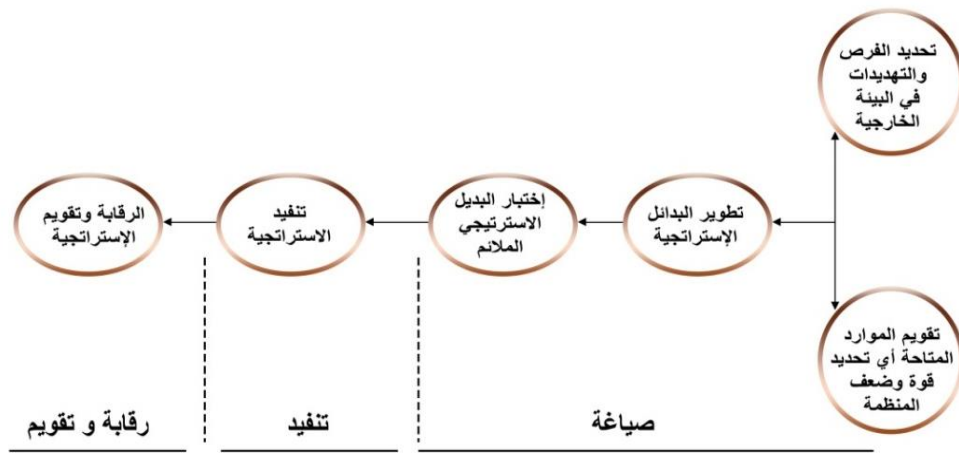
ما يميز هذه المجموعة من النماذج أنها:

- **تنطلق من تفكير حر** واعطاء حرية أكبر للإدارة العليا في تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة وترى أن الموارد اللازمة لبلوغ الصورة المستهدفة للمنظمة يجب تدبيرها من مصادر مختلفة بغرض حشد جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة؛
- تستند بشكل كبير على **خبرة الإدارة العليا** ونظام القيم السائد فيها؛
- تنطلق من فرض "**ما يجب أن يكون**" وليس "**ما هو كائن فعلا**" مما جعلها معيارية ومثالية الطرح بعيدة عن الواقع.

ثانيا: مجموعة النماذج العملية (الواقعية)

لقد سميت هذه النماذج **بالنماذج الواقعية** لأنها تنطلق من فكرة أن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تستند إلى تحليل واقعي، موضوعي وعقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومن أهم نماذج هذه المجموعة نجد: نموذج جامعة هارفرد، نموذج (Justin & Charles 1981)، نموذج (Wright & al 1998)، نموذج (Wheelen & hunger 2006) وفي ما يلي شكل يوضح مراحل اعداد وتنفيذ الاستراتيجية وفق فلسفة هذه المجموعة:

الشكل رقم (2): مراحل اعداد وتنفيذ الاستراتيجية وفق النماذج الواقعية



وما يميز هذه المجموعة من النماذج أنها:

- تغلب عليها **صفة الموضوعية أي عقلانية التفكير والتصرف** حيث ترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة **مرتبطة** إلى حد كبير بما ينتجه الطرف البيئي الخارجي وامكانيات المنظمة الداخلية وبالتالي فهي لا تعطي حرية التفكير

والتصرف للإدارة العليا في تحديد الصورة المستقبلية للمنظمة وإنما يكون تدخلها يجب أن يستند إلى ما يجريه المختصين والمستشارين من دراسة وتحليل مختلف متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية؛
◀ أنها تركز كثيرا في البحث عن إجابات للأسئلة المطروحة بشأن صورة المنظمة المرغوبة وكذلك الإهتمام بكيفية قياس الأهداف الموضوعية وهذا شيء منطقي باعتبارها تستند إلى الفلسفة الواقعية البراجماتية (Pradmatic).

ثالثا: مجموعة النماذج المتوازنة

لقد حاولت هذه النماذج أن تجري عمليات متوازنة ومتداخلة بين المنظرين السابقين، التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة (البيئة الخارجية) وامكانياتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد، وبالتالي فهذه النماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية يحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على نفس القدر من الأهمية لكل منهما، أي أن الإدارة يجب أن تكون حاملة ولكن هذا الحلم يجب أن يكون ذو مدلول واقعي عملي، ومن أهم النماذج في هذه المجموعة نجد: نموذج (Gluerck. 1978)، نموذج (Mcarthy. 1987) .. الخ.

و من أبرز ما يميز هذه المجموعة من النماذج ما يلي:

◀ أهم ميزة فيها أنها تتخلص من الواقعية المفرطة التي تعيق التفكير والإبداع من جهة، وتحد من الخيال الواسع الغير مستند إلى الواقعية من جهة أخرى حيث تحاول الموازنة ما بين العمومية الواسعة الغير واضحة المعالم وبين الواقعية الكثيرة التفاصيل؛

◀ من الصعب تحقيق فرضية هذه النماذج والمتمثلة في إعطاء أدوار متوازنة بين خبرة الإدارة العليا وتجاربها السابقة ونظام القيم لديها وبين دور المتخصصين في النبؤ بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.