

المحور الأول: تطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة

أولاً) نشأة وتطور استخدام مصطلح الاستراتيجية

نشأ مصطلح "الاستراتيجية" (Strategy) من الجذر اليوناني القديم "Strategos"، والذي يشير إلى فن قيادة الجيوش والإعداد للمعارك، في العصور اليونانية والرومانية، كانت الاستراتيجية تدور حول كيفية استخدام الموارد العسكرية لتحقيق الانتصار على الأعداء عبر التخطيط بعيد المدى والمناورة الذكية، ومع أن المفهوم ظل لقرون مرتبطاً بالمجال العسكري، إلا أن تطور الأوضاع الاقتصادية والسياسية والصناعية خلال القرنين التاسع عشر والعشرين أدى إلى نقل هذا المصطلح إلى ميادين أخرى، وعلى رأسها ميدان الأعمال.

في بدايات القرن العشرين، استخدم القادة الصناعيون، ولا سيما في الولايات المتحدة، بعض مبادئ التخطيط العسكري في إدارة توسع شركاتهم، ومع تعقيد بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، بدأت المؤسسات تدرك أهمية وجود تخطيط بعيد المدى لمواجهة المنافسة المتزايدة والظروف الاقتصادية غير المستقرة.

شهدت الستينيات تحولاً حقيقياً حين قدم ألفريد تشاندلر (Alfred Chandler) دراسته الشهيرة "Strategy and Structure" (1962)، حيث أبرز العلاقة الحاسمة بين صياغة الاستراتيجية وبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أوضح تشاندلر أن الاستراتيجية تسبق الهيكل، وأن المؤسسات التي تفشل في مواءمة هيكلها مع استراتيجياتها تعاني من الفشل التنظيمي، ومن هنا، بدأ مصطلح "الاستراتيجية" يُستخدم بصورة رسمية في أدبيات الإدارة، وأصبحت المؤسسات الكبرى تخصص وحدات تخطيط استراتيجي تدرس الأسواق، وتحلل المنافسين، وتقترح مسارات النمو.

في السبعينيات والثمانينيات، تطور المفهوم أكثر ليرتبط بإدارة التغيير والتكيف مع البيئة الخارجية، خصوصاً في ظل العولمة، وصعود المنافسة الدولية، وأصبح يُنظر إلى الاستراتيجية ليس فقط كخطة، بل كعملية ديناميكية تتطلب مراجعة مستمرة بناءً على معطيات متغيرة.

بالتالي، فإن استخدام مصطلح الاستراتيجية في الإدارة يعكس انتقال الفكر العسكري من ساحة المعركة إلى ساحة الأسواق، ويجسد تطور فهم الإنسان لطبيعة الصراع والمنافسة سواء بين الدول أو بين الشركات.

ثانياً) التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية

يُعد التفكير الاستراتيجي جوهر العمل الإداري المعاصر، فهو يعبر عن القدرة الذهنية للمؤسسة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية واستباق الفرص والتهديدات، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل تجاه الأحداث بعد وقوعها. يُعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "القدرة على تصور المستقبل بطريقة منهجية ومبدعة، مع تحديد المسارات الممكنة للوصول إلى الأهداف المرجوة في ظل ظروف عدم اليقين". ويمتاز التفكير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص الأساسية، منها:

- النظرة النظامية الشاملة التي ترى المنظمة كجزء من منظومة أكبر.
 - التركيز على المستقبل وعدم التقيد بالواقع الحالي.
 - الابتكار والإبداع في إيجاد الحلول.
 - الحساسية العالية للتغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية.
- أما الإدارة الاستراتيجية فهي التطبيق العملي للتفكير الاستراتيجي. ففي حين أن التفكير الاستراتيجي يمثل الجانب العقلي-التحليلي الذي يبتكر الأفكار والتوجهات الكبرى، فإن الإدارة الاستراتيجية تترجم هذه الأفكار إلى خطط عملية وبرامج تنفيذية وإجراءات متابعة ورقابة. يمكننا القول أن التفكير الاستراتيجي يحدد "ما الذي يجب عمله؟"، بينما تحدد الإدارة الاستراتيجية "كيف ومتى وبواسطة من يتم عمله؟".

ثالثاً) مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية إحدى أهم الوظائف الإدارية الحديثة، وتمثل الإطار العام الذي توجه من خلاله المنظمة مواردها وقدراتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة ديناميكية متغيرة. تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتقاطعة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"، وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة القرارات والإجراءات التي تقوم بتحديد رؤية ورسالة المنظمة، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، وتنفيذها، ومتابعة تقييمها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد، ويشير هذا التعريف إلى أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد عملية تخطيط، بل عملية متكاملة تشمل:

- التحليل البيئي الداخلي والخارجي.
- صياغة الاستراتيجيات واختيار المسار الأنسب.
- تنفيذ الاستراتيجيات عبر تخصيص الموارد وتوجيه العمليات.
- تقييم ومراجعة الأداء لتحديث الاستراتيجيات حسب الحاجة.

رابعاً) طبيعة الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي:

- عملية ديناميكية مستمرة وليست نشاطاً لمرة واحدة.
- تعتمد على التكيف مع التغيرات المستمرة.
- تتطلب مشاركة مستويات متعددة من المنظمة.
- تقوم على التوازن بين الرؤية طويلة الأجل والمرونة في القرارات قصيرة الأجل.

خامساً) أهمية الإدارة الاستراتيجية

- تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات على تبني منظور طويل الأمد من خلال تحديد رؤية ورسالة مستقبلية واضحة واستشراف التغيرات البيئية المحتملة؛

- تُمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات من بناء ميزة تنافسية مستدامة
- من خلال أدوات وأساليب التحليل الاستراتيجي، تساعد الإدارة الاستراتيجية في توفير معلومات دقيقة وشاملة تدعم عملية صنع القرار، وتحديد البدائل الاستراتيجية المختلفة وتقييمها بشكل علمي، واختيار القرارات التي تحقق أعلى عائد وأقل مخاطرة.
- تؤدي الإدارة الاستراتيجية إلى تحسين الأداء عبر تحديد الأهداف بشكل واضح وقابل للقياس، وربط الأهداف الاستراتيجية بالأداء الفردي والجماعي.
- في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، توفر الإدارة الاستراتيجية مرونة للمؤسسة تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات والأزمات وإعادة تشكيل استراتيجياتها لتناسب مع الظروف الطارئة.

سادسا) مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

يمكن تصنيف مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية إلى أربع مراحل رئيسية، كل منها جاء كرد فعل للظروف البيئية المتغيرة وتطور الفكر الإداري.

1. مرحلة التخطيط المالي (قبل الخمسينيات)

خلال هذه المرحلة، كانت المنظمات تركز بالأساس على التخطيط المالي قصير الأجل، كان الهدف الأساسي هو إعداد الميزانيات السنوية، وضمان تحقيق الأرباح من خلال التحكم في التكاليف وزيادة الإنتاجية، ولم يكن هناك اهتمام كبير بالتغيرات البيئية أو بالاستعداد طويل الأمد، إذ كانت البيئة الاقتصادية تتسم نسبياً بالاستقرار بعد الحرب العالمية الثانية.

2. مرحلة التخطيط بعيد المدى (التخطيط القائم على التنبؤ) (الخمسينيات والستينيات)

مع تزايد حدة المنافسة وتغيرات السوق العالمية، أدركت المنظمات أن التخطيط السنوي لم يعد كافياً، فظهر مفهوم "التخطيط بعيد المدى"، الذي يمتد إلى خمس سنوات أو أكثر، ركزت المنظمات من خلاله على التوسع الجغرافي، وتنويع المنتجات، والاستثمار في الأسواق الجديدة.

3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي (السبعينيات)

مع زيادة عدم اليقين الاقتصادي والسياسي ثبت أن التخطيط بعيد المدى التقليدي غير كافٍ فبرز مفهوم "التخطيط الاستراتيجي"، الذي لا يركز فقط على التنبؤ، بل على إعداد بدائل متعددة وتحليل السيناريوهات المختلفة.

4. مرحلة الإدارة الاستراتيجية (الثمانينيات إلى اليوم)

مع التعقد الهائل في الأسواق، والعولمة، وثورة المعلومات، تطور التخطيط إلى عملية متكاملة تجمع بين التحليل، والتنفيذ، والمراجعة المستمرة، لم يعد يكفي وضع خطط استراتيجية، بل أصبح من الضروري ضمان التنفيذ الفعال،

ومتابعة الأداء، وتكييف الاستراتيجيات وفق الظروف المتغيرة، وهو ما ساهم في بروز واستخدام مصطلح الإدارة الاستراتيجية بدلا من التخطيط الاستراتيجي.

سابعا) مدارس الفكر الاستراتيجي

تشير المدرسة الفكرية إلى عقيدة أو شعور أو تقليد فكري تم رسمه بشكل جماعي من قبل مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون في الرأي أو النظرة المشتركة لفلسفة أو تخصص أو اعتقاد أو حركة اجتماعية.

انتقد هنري مينتزبرغ النظرة التقليدية للاستراتيجية على أنها مجرد عملية تخطيط عقلاني، ودعا إلى رؤية أكثر تعددية وشمولية، وفقاً له، تتوزع مدارس الفكر الاستراتيجي إلى ثلاث فئات رئيسية:

- مدارس تعتمد على التفكير: (Prescriptive Schools) تركز على كيفية صياغة الاستراتيجية.
- مدارس تعتمد على الوصف: (Descriptive Schools) تركز على كيفية تشكل الاستراتيجية فعلياً في الواقع.
- مدارس متكاملة: (Configuration School) تسعى إلى الجمع بين العناصر المختلفة بطريقة ديناميكية.

في الإدارة الاستراتيجية، يعد نموذج المدارس الفكرية العشر لهنري مينتزبرغ إطاراً يوضح مناهج تحديد الاستراتيجية، حيث يمكن للاستراتيجية أن تكون في شكل تصميم أو خطة أو تحديد موقف أو معرفية (ذاتية)؛ يمكن أن تكون تعليمية؛ يمكن أن تكون مرتكزة على السلطة؛ أو على الثقافة؛ أو على البيئة؛ أو يمكن أيضاً تكوينها (تكوينية).

ويرى مينتزبرغ أن لا مدرسة واحدة تستطيع تفسير الواقع الاستراتيجي بالكامل، بل ينبغي للمدراء دمج الأفكار المختلفة بطريقة مرنة تتلاءم مع خصوصية كل منظمة وبيئة، الاستراتيجية ليست علماً دقيقاً، ولا فناً خالصاً، بل هي مزيج معقد بين الفن والعلم والممارسة.

الشكل التالي يلخص هذه المدارس:

