

المحور الأول : تطور الفكر الاستراتيجي

مع بزوغ عصر العولمة وزوال الحدود بين الدول والتقدم التكنولوجي وزيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية ، وندرة الموارد الطبيعية ، وحرية التبادل التجاري وازدياد حدة المنافسة بين الشركات سواء كانت صناعية و/أو خدمية، هذه جميعاً، جعلت نشاط الأعمال يتجه نحو إيجاد طرق جديدة لمواجهة التغيير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الأعمال لمواكبة التقدم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لضمان بقائها في السوق وتحقيق الميزة التنافسية.

و هنا تحاول الإدارة الإستراتيجية كآلية متكاملة الاستجابة لهد المتطلبات، و أن تسمح للمؤسسة للوصول إلى القرارات الفعالة في الأمد البعيد، و في ظروف عدم اليقين لتصبح بذلك محورا و نقطة تحول في إدارة الأعمال، و استجابة لتزايد الحاجة إليها حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم. ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بالإدارة الإستراتيجية من ناحية أصولها وأسسها العلمية موضحا كل من مفهومها وأهميتها ومستوياتها ومداخلها بالإضافة إلى مراحلها الأساسية.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعد أمرا صعب المنال، كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، و الإدارية بصفة خاصة، لكن اتفق كل من Alfred Chandler و Chester Bernard على نقطة البدء في " الإدارة الإستراتيجية " اتفاقا جعل الانطلاقة ممكنة وواضحة وقابلة للدراسة والمناقشة والتعديل، لقد اتفقا على أن الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والعقلية الشمولية الإستراتيجية تشكل جميعا القطب المركزي في الإدارة الناجحة.¹

الإدارة الإستراتيجية كما يراها Gluck و " Jauch بأنها مسار للقرارات والأعمال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد على الوصول إلى الأهداف العامة، مسار الإستراتيجية هو الطريقة التي يقوم الإستراتيجيون حسبها بتحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية"²، كما يعرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية على أنها العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها³، أما Thompson فيعرفها على أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"⁴. أما عند Kotler فهي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة⁵، ويشير Huger و Wheel en إلى الإدارة الإستراتيجية بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للمؤسسة"⁶. أما " طومسن وستريكلانند" فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها⁷.

ويرى سعد غالب ياسين أن " الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"، أما علي السلمي فيرى أن " الإدارة الإستراتيجية هي منهجية فكرية متطورة توجه

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير -، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2004، ص4

² ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية نماذج و مفاهيم تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص10

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص33

⁴ مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص17

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص33

⁶ ثابت عبد الرحمن الإدريسي، مرجع سابق، ص10

⁷ Thomson. A., and Strickland. A. Strategic Management, Irwin, McGraw- Hill, Boston, 1998, p 08

عمليات الإدارة وفعاليتها في أسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.⁸ ويراها آخرون بأنها الإدارة الإستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية، مع إعطائها ميزة تنافسية عن المنظمات العاملة في نفس المجال أو القطاع.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن استخلاص التعريف التالي أن الإدارة الإستراتيجية هي إطاراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار ديناميكي متواصل يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

2- نشأة الإدارة الإستراتيجية وتطورها

تعود نشأة الإدارة الإستراتيجية كعلم إلى خمسينات وستينات القرن العشرين عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، ويحتل العمل الرائد لـ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون أمثال ألفرد شاندرل الذي تنبى إلى أهمية تنسيق مختلف جوانب الإدارة في إطار إستراتيجية واحدة شاملة، حيث كانت الوظائف الإدارية سابقاً تتسم بعدم التنسيق فيما بينها وتفتقر للإستراتيجية الموحدة للمنظمة ككل، كما أكد شاندرل في كتابه الإستراتيجية والهيكل والذي صدر عام 1962 أن الإستراتيجية المتناسقة طويلة الأجل ضرورية لإعطاء المنظمة الهيكل الخاص بها والتوجهات والأهداف الواجب التركيز عليها، حيث كان يقول: "الهيكل يتبع الإستراتيجية"، وبعده قام إيجور أنسوف بمتابعة ما بدء به شاندرل، فقام بتطوير شبكة إستراتيجية يتم من خلالها مقارنة إستراتيجيات السوق وإستراتيجيات تطوير المنتجات وإستراتيجيات التكامل العمودي والأفقي، بالإضافة إلى اكتشافه لمفردات جديدة في هذا المجال، طور أنسوف مفهوم "تحليل الفجوة" والذي مازال يستخدم حتى يومنا هذا، حيث يوضح هذا التحليل الفجوة ما بين "أين نحن الآن" و"أين نرغب أن نكون"، ومن ثم وضع ما أسماه "إجراءات الحد من الفجوة في كتابه إستراتيجيات المؤسسات الذي صدر عام 1965، وقد ساهم ببيتري دكر بشكل كبير في الإدارة الإستراتيجية، من خلال مساهمته في نظرية الإدارة على أساس الأهداف، و التنبؤ بأهمية رأس المال الفكري، وقد أطلق عليه وقتها اسم العامل الفكري، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

وعليه بدأت الدراسات والأبحاث العلمية تسير وفق هذا الاتجاه وتتناول الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال على الوجه الأكمل والذي يساعد المنظمات والمؤسسات على التنافس، ودخلت الإدارة الإستراتيجية جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية. والشكل التالي يوضح مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

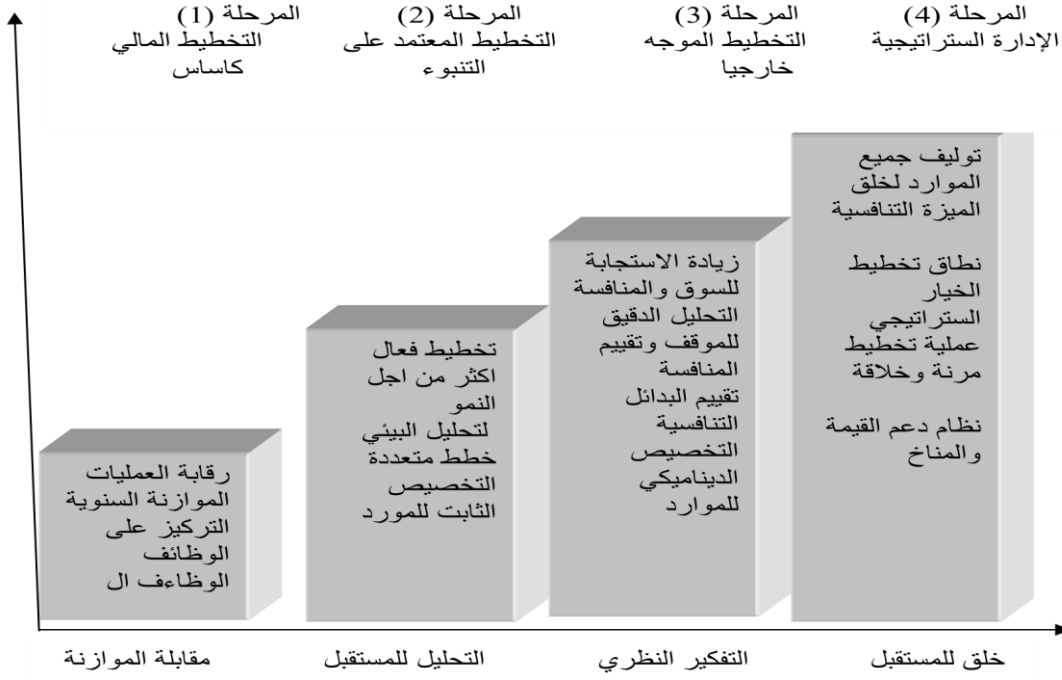
3- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وكذا تكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى الظروف البيئية المتغيرة باستمرار في زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي بواسطة المسيرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم.

استجابة لهذه البيئة المتغيرة، تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة، ويمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور الفكر الإستراتيجي في المؤسسات كما يظهره الشكل التالي:

⁸ جمال الدين محمد المرسي، وآخرون التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002،

الشكل رقم 01 مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية



باعتداد على مجموعة من المراجع

- المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى: تم الاعتماد في هذه المرحلة علي أدوات التخطيط المالي لأغراض تقدير الإنتاج السنوي ، والمصروفات ، والاستثمارات الرأسمالية للعام القادم وذلك من خلال ترجمة المبيعات المتوقعة إلي جداول إنتاج ، ثم التكاليف المرتبطة بهذا الحجم والتنبؤ بناء علي ذلك بالأرباح المتوقعة ، حيث يوجه المديرين اهتمامهم نحو وضع الموازنة المالية للعام التالي ، و بالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار.

- المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود: أصبحت الإدارات في هذه المرحلة أكثر اهتمامًا بجمع معلومات للتنبؤ بالأحداث لفترة زمنية قد تمتد لثلاث سنوات أو أكثر، مع تأثير هذه المعطيات في الأنشطة الإدارية وأساليب تحديد الأهداف في المؤسسة لأفق زمني متوسط أو طويل، حيث ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة ،وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

- المرحلة الثالثة: التوجه البيئي: اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات، حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على التحليل البيئي للمنافسة والصناعة وقد تم افتراض أن نجاح المنظمات يتوقف علي مدى قدرتها علي التكيف مع التغيرات البيئية من خلال إعادة النظر في إستراتيجية المنظمة الحالية. وقد ركز مديري الأعمال علي تحقيق فاعلية التشغيل من خلال الاعتماد علي عدة برامج و أساليب إدارية مثل الإدارة بالأهداف والتطوير التنظيمي وإعادة هيكلة عمليات المنظمة وإدارة الجودة الكلية ، وبالتالي يمكن القول أن توجه الفكر الإداري خلال هذه الفترة قد اعتمد علي (المدخل البيئي) وذلك عكس الفترة السابقة التي اعتمدت علي التوجه (مدخل) المنظمة .

- المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل:

لم تعد العملية التخطيطية وحدها كافية لإدارة مؤسسات الأعمال في عالم اليوم، فتم إيجاد الإدارة الإستراتيجية التي تتجاوز العملية التخطيطية لتصبح هذه العملية جزءاً منها ومكملة لمفاهيم عديدة مثل استخدام الموارد النادرة، وصنع المميزات التنافسية، وتفعيل ثقافة المؤسسة. وقد تراكمت مجمل هذه المعارف لتشكل إرثاً معرفياً هائلاً تستفيد منه إدارات الأعمال في عالم اليوم فيما يسمى بالإدارة الإستراتيجية.

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة الفترة الساطعة في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية.

- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً. ويتضح من الشكل السابق ومن القراءة المتأنية للمراحل السابقة، أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية لكنه ليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة أيضاً، كما أنه يعتبر أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل، وحيث إنها نظرة داخلية للخارج، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي.

4- أهمية الإدارة الإستراتيجية

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال إجراءات التغييرات والتعديلات على خططها وإستراتيجيتها والبحث عن إستراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة، وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال:

- قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف المسطرة
- تخلق الفهم و الإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بان المنظمة تعمل، ولماذا تعمل، فهم غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة وهذه ينعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة و أهداف و إستراتيجيات المنظمة.
- تجعل الإدارة الإستراتيجية المنظمات بان تكون أكثر مؤثرة مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها، فهي تدع المنظمة تؤثر بدلاً من أن تكون متأثرة في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية
- تعطي الإدارة الإستراتيجية منظوراً أوسع لمستخدمي المنظمة ويمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل كيف تتناسب وظيفتهم مع الخطة التنظيمية بأكملها وكيف ترتبط بالاشترك مع أعضاء المنظمة الآخرين، كما يمكنهم فهم رد فعل التغييرات البيئية على المنظمة والاستجابة المحتملة للمنظمة بمساعدة الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي يمكن للموظفين الحكم على تأثير هذه التغييرات على وظائفهم ويمكنهم مواجهة التغييرات بشكل فعال.
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر و الممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

5- أهداف الإدارة الإستراتيجية

فيما يأتي عرض لأهم أهداف الإدارة الإستراتيجية :

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية .
- تحديد الأولويات بحيث يتم وضع الأهداف طويلة المدى، والأهداف السنوية، وأهداف استخدام الموارد المختلفة عبر الاسترشاد بهذه الأولويات .
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة على المدى الطويل .
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات .
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن تطويع الفرص ومقاومة التهديدات هو معيار مهم لنجاح المنظمات .
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف، والتهديدات والفرص، بحيث يمكن للمؤسسة اكتشافها مبكراً، والأخذ بزمام القيادة في الأسواق .
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الواضح للقرارات.

6- مستويات الإدارة الإستراتيجية.

مثلما نجد أن هناك منطقتين لتحديد الاتجاهات لغرض وضع هرم معين للأهداف فإن هناك مبداء أساسياً يرافق ذلك لغرض تطوير خطة إستراتيجية على جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية عند ذلك المستوى ، إن وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة، وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا.⁹

إن معظم المؤسسات تملك مجموعة من الاستراتيجيات تتباين فيما بينها حسب المستوى الذي تعطيه مع نشاطاتها مما يشكل مستويات الإستراتيجية ، حيث يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، وسوف نميز بين ثلاثة مستويات الإدارة الإستراتيجية وهي :

أولاً على صعيد المنظمة تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها والبحث الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة . أما على صعيد وحدات الأعمال فإن الإدارة الإستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية وتخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ. أما على المستوى الوظيفي فإن الإدارة الإستراتيجية تتولى وضع خطة إستراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة¹⁰

7- مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة و هناك من يضمنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا¹¹ على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الإستراتيجية – تنفيذ الإستراتيجية – وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي، هذه المراحل تشكل في مجملها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

- لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها

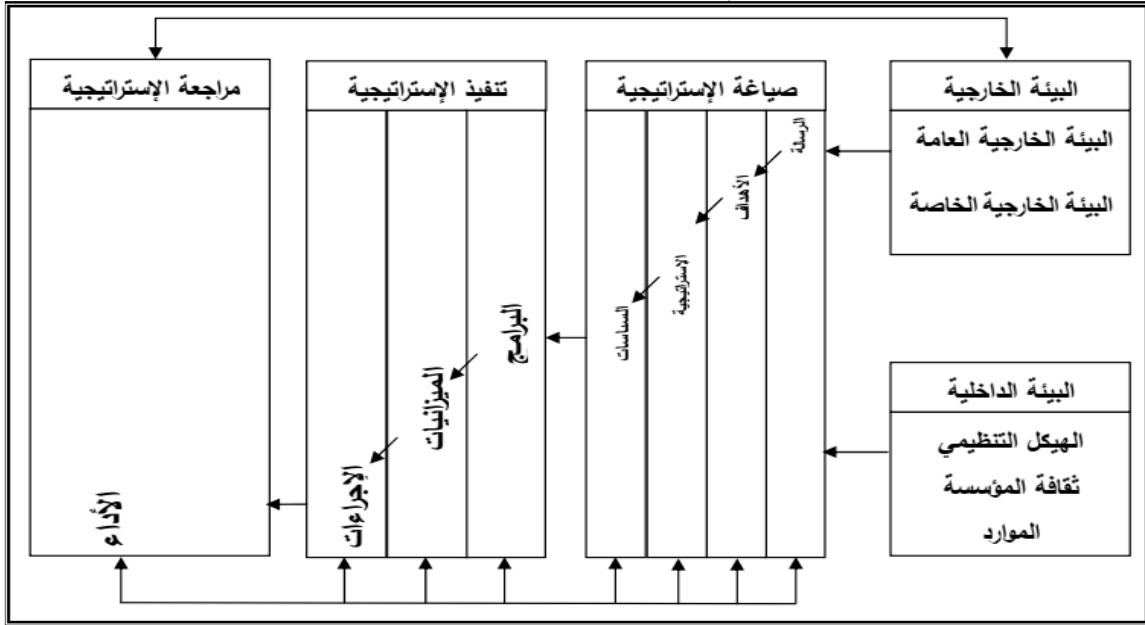
⁹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، ط1 ، دار وائل لمنشر، عمان، 2007 ، ص. 42

¹⁰ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2002، ص33

¹¹ الحسيني، فلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، الأردن، 2000 م، ص35 .

- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها
 - مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها
 - إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
 - لكن يمكن تمديد مراحل الإدارة الإستراتيجية إلى خمسة مراحل وهي:
 - تحديد الأهداف والرؤية
 - التحليل البيئية الداخلية والخارجية
 - تشكيل الإستراتيجية
 - تنفيذ الإستراتيجية
 - مراقبة الإستراتيجية.
- تمثل عملية الإدارة الإستراتيجية نهجًا منطقيًا ومنهجيًا وموضوعيًا لتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة. ومع ذلك ، هناك حاجة إلى فصل واضح بين العملية الإدارية التي تقوم بها المنظمة بصياغة وتقييم وتنفيذ ومراقبة العلاقات بين أهدافها وإستراتيجياتها وبيئتها. لتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها على النحو الذي يبينه الشكل رقم التالي:

الشكل رقم 2 مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية



Strategic Management and Business Policy, L.Thomas WHEELLEN, Source : J.David HUNGER
P: 09, 2000, U.S.A, Prentice Hall International Inc, 7th Edition

1-7 مرحلة صياغة الإستراتيجية :

المقصود بصياغة الإستراتيجية وضع و تحديد غايات المنظمة أو المؤسسة و أهدافها الرئيسية و ذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة ، و وضوح و تحديد رسالة المؤسسة و توجيه البحث لتحديد و تحليل العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر ، و تصميمها واختيار أفضل إستراتيجية للتنفيذ لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المطلوبة. ما يلزم الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة في مرحلة صياغة أو تصميم الإستراتيجية أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها؟
- كيف سيتم توزيع الموارد؟

- هل يتم التوسع من خلال تطوير العمليات القائمة أو من خلال استحداث عمليات جديدة؟
- هل يفضل الدخول في الأسواق العالمية؟
- هل يتم التكامل مع شركات أخرى أو تكوين شركات مشتركة؟
- كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين الاستيلاء على الشركة؟

2-7 مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ التي تتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات و أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها من خلال البرامج الزمنية والموازنات ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية¹² وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب¹³، فإن تصميم الإستراتيجية ثم عدم تطبيقها أو تطبيقها بشكل خاطئ يعتبر مضيعة للوقت والجهد

إن أهم هذه المتطلبات لضمان التطبيق الجيد والفعال للإستراتيجية؛ فالتطبيق الفعال يحتاج إلى ضرورة القيام بوضع الأهداف التشغيلية التي تساعد على وضع الإستراتيجيات المختارة في الوحدات المختلفة موضع التنفيذ، وكذلك صياغة السياسات الموجهة لعمل كافة المستويات الإدارية، والمرشدة لهم عند التنفيذ، واتخاذ القرارات اليومية، وتخصيص الموارد الضرورية لإتمام التنفيذ، وتوظيف الأفراد المناسبة لعملية التطبيق.

كما يتوقف النجاح في هذه المرحلة على قدرة المديرين على تحفيز العاملين في كافة أرجاء المنظمة للعمل بكل حماس في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ولذا؛ يقع على عاتق كل إدارة أو قسم مسئولية الإجابة على الأسئلة التالية: ما الذي ينبغي فعله لتطبيق الجزء الخاص بنا في إستراتيجية المنظمة؟، ما هي أفضل سبل أداء العمل؟

3-7 مرحلة تقويم الإستراتيجية :

تشير هذه العملية إلى قياس التقدم المتحقق نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية وذلك من خلال استخدام أداة التقييم الذاتي للمراقبة هذا التقدم، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية ، ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية: وضع معايير للأداء، مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية ، اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

إن مرحلة التقييم الاستراتيجي مطلوبة وهامة حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح في المستقبل، ولذا فعلى المديرين الاستراتيجيين الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية؟
- هل تم مراجعة جميع تلك العناصر أم لا؟
- ما هي معايير قياس الأداء؟ وما هي نتائج تطبيق تلك المعايير؟
- في حالة الحاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية، ما هي تلك الإجراءات؟ وهل تم اتخاذها بالشكل الصحيح و المناسب؟

الإدارة الإستراتيجية هي مزيج من ثلاث عمليات، أي تحليل الإستراتيجية وصياغتها وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها. بداية ، يتم إجراء تشخيص عميق (تحليل) لبيئة الأعمال والأهداف التنظيمية والموارد والكفاءات ، يتبعه اختيار الإستراتيجية (صياغة) حيث يتم إعداد استراتيجيات بديلة وبعد الأخذ في الاعتبار مختلف المسائل ، تختار أفضل خطة عمل يتم اختيارها للوصول إلى الأهداف المرجوة. ثم يأتي تنفيذ الإستراتيجية التي تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة، وأخيراً تخضع مرحلة التصميم و التنفيذ وكل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي

¹²القطامين ، أحمد. الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية . (الطبعة الأولى) . عمان : دار مجدلاوي 2002 ص 13
¹³الدوري ، زكريا . الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن : دار اليازوري 2005 ص 295

تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

إن التغذية الراجعة إشارات ومعلومات ومؤشرات تحصل عليها الإدارة العليا في المنظمة من خلال آليات للرقابة والمتابعة، وهي عملية مستمرة تشمل جميع مراحل وضع الاستراتيجيات ؛ من رسم للفلسفة وإجراء للتحليل الرباعي وتنفيذ للاستراتيجيات. وتكون التغذية الراجعة في شكل ملاحظات شفوية أو تقارير مكتوبة يقدمها جهاز أو أجهزة محددة في المنظمة.

الجزء الثاني: مدارس التفكير الإستراتيجي

عرف الفكر الاستراتيجي في تطوره مع الزمن العديد من التصنيفات التي جسدها مدارس إستراتيجية متعاقبة حملت في طياتها أفكار متكاملة وأخرى متناقضة استجابة لمختلف الظروف والعوامل المحيطة التي ميزت كل فترة، لا نفترق من هذه الاختلافات في معاني التصنيفات و لا حول الجدل الذي مازال قائماً حولها، و حول تحديد علاقتها بالمتغيرات الأخرى المرتبطة بها من الأداء و المنافسة ، بل نحاول أن نبحث عن مختلف التقارب و التباعد بين مختلف نظريات و مدارس الأدبيات الإستراتيجية من خلال تحليل مختلف الاتجاهات الهامة في التفكير الاستراتيجي.

إن من أهم وأبرز تصنيفات هذه المدارس والتي شكلت نقطة تحول كبيرة في المسار الفكر

الاستراتيجي ، تصنيفات Henry Mintzberg و Claessens و Saias et Métais

لخص هنري منتزبرغ اتجاهات التفكير الاستراتيجي في عشرة مدارس فكرية ، يقدم فيها أبعاداً متعددة لمفهوم الإستراتيجية في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياتها وأبعادها وحدودها مع المصطلحات الأخرى ، ولكنها تشترك جميعها في ارتكازها على تحديد " وضعية المؤسسة"¹⁴. تنوزع في ثلاثة مجموعات متجانسة:

- **المدارس المعيارية:** المنشغلة بمعايير التحليل الاستراتيجي الذي يقود إلى بلورة الاستراتيجيات في شكل مشاريع أو خطط أو مواقع تنافسية وفق معايير محددة مسبقاً. والمدارس المعيارية ثلاث، هي: مدرسة التصميم، ومدرسة الخطط، ومدرسة المواقع التنافسية.
- **المدارس الوصفية:** التي تستهدف فهم الكيفية التي تتكون بها الاستراتيجيات واقعيًا ، بدلا عن وضع معايير قبلية لها. والمدارس الوصفية خمس، وهي: مدرسة القيادة، والمدرسة المعرفية، ومدرسة التعلم، ومدرسة السلطة، والمدرسة الثقافية
- **المدارس المعيارية الوصفية:** التي تحاول جاهدة تركيب مكتسبات المدارس المعيارية والمدارس الوصفية. والمدارس المعيارية الوصفية اثنتان، وهما: مدرسة البيئة الخارجية، ومدرسة الإعدادات.

تُوصف المدارس الثلاث الأولى بأنها مدارس فكرية إلزامية لأنها تأخذ بنهج تقليدي في الإدارة الإستراتيجية. تستند إلى فكرة أن الإدارة الإستراتيجية من المفترض أن تتكون من سلسلة من القواعد والأنظمة القياسية ، أما المدارس الفكرية السبع الأخرى على أنها وصفية لأنها تقدم اقتراحات بشأن كيفية صياغة الاستراتيجيات.

1- المدارس المعيارية أو المدارس التوجيهية:

تهتم بمعايير التحليل الاستراتيجي الذي يقود إلى بلورة الاستراتيجيات في شكل مشاريع أو خطط أو مواقع تنافسية وفق معايير محددة مسبقاً ، أي تعنى بالكيفية الواجب بها صياغة الإستراتيجية من ناحية كيف تتكون أو تتشكل.

¹⁴ إدريس أ هلال مدارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشرة والفيل مجموعة الأكاديميات الدولية 2018 ط 1 ص 10-

1-1 مدرسة التصميم

سيطرت هذه المدرسة بشكل كبير في سبعينيات القرن الماضي، ولا يزال حضورها قائما اليوم، بشكل غير مباشر على الأقل، بسبب تأثيرها الخفي على أغلب منهجيات التعلم المؤسسي والممارسة الإدارية. جوهر هذه المدرسة في معرفة الموارد التي تمتلكها المؤسسة والفرص التي توفرها البيئة الخارجية وكيفية استغلال هذه الموارد في الوصول لهذه الفرص، من روادها: Chandler، Selznick، مجموعة Harvard business school. تهدف هذا المدرسة إلى:

- البحث عن نقطة تقاطع أو توافق بين مختلف الإمكانيات الداخلية والخارجية للمؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة واكتشاف فرص وتهديدات المحيط. طريقة سوات SWOT
 - الجمع بين الموارد ونقاط القوة والضعف والمخاطر والفرص في إستراتيجية واحدة ومعرفة كيف يمكننا توظيف الموارد في الاستعداد وانتهاز الفرص القائمة ووضع بدائل وحلول للمخاطر المتوقعة طريقة مقلوب مصفوفة سوات TOWS
 - هيكل المؤسسة يجب أن يتبع الإستراتيجية التي تتجارب في الأخير مع واقع المنظمة.
 - تتميز بالبساطة والوضوح ومخاطبة الواقع التنفيذي بشكل مباشر
 - على الرغم من ذلك، توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة أهمها:
 - بناء الإستراتيجية على التفكير الواعي.
 - فصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ.
 - تجاهل التطورات المتلاحقة بعد تصميم المشروع.
 - تجاهل تأثير البنية التنظيمية على الإستراتيجية
 - عدم وجود مرونة للتعامل مع المتغيرات السريعة
 - يركز أكثر على الشركة وليس على موظفيها.
 - تجاهل الاستراتيجيات الناشئة عن الممارسة الإدارية والتعلم المؤسسي.
- يبني النموذج الاستراتيجي حسب هذه المدرسة من خلال التوفيق بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والذي ينتهي بتصميم الإستراتيجية ،
- الإستراتيجية في مفهوم هذا السياق هي « مشروع يتم تصميمه بشكل سابق على الفعل وفق مقاربة تشاركية».

1-2 مدرسة التخطيط:

- تنطلق مدرسة التخطيط من نفس فرضيات مدرسة التصميم ، وتطورت بشكل متوازي معها، وكان لها تأثير كبير على الممارسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية خلال سبعينيات القرن الماضي حيث عرفت أوج انتشارها ، من أهم روادها ¹⁵ Ansoff فهي تعتبر:
- التفكير الاستراتيجي تفكيرا واعيا، ويتم وفق معايير.
 - أن تطوير الاستراتيجيات يتم في مرحلتين منفصلتين: مرحلة التخطيط و مرحلة التنفيذ، إن مبدأ الفصل بين مرحلتي التخطيط والتنفيذ هو مبدأ أساسي في بناء الاستراتيجيات ، فنحن نخطط بشكل سابق ومنفصل عن التنفيذ، مثلما نفعل في الهندسة المعمارية.
 - على المنظمة أن تدرس بدقة بيئة الأعمال الحالية، التي تشمل العوامل الخارجية، ووضع الشركة وقضاياها الراهنة
 - صياغة إستراتيجية قائمة على التنفيذ.
 - تحديد الأهداف هي نقطة الانطلاق في صياغة الإستراتيجية حيث يغلب عليه الطابع الكمي والرقمي مع الأهداف خلاف المدرسة التصميمية.
 - تحديد الهدف: عملية تشخيص داخلي وخارجي [نفس منهجية المدرسة التصميمية].

¹⁵ H. Mintzberg et al, "Safari en Pays Stratégie : L'exploration des Grands de la Pensée Stratégie ", Village Mondial, Paris, 2005, P35

- التركيز على أدوات التوقع والتنسيق لتحليل التحولات المستقبلية والتفصيل الدقيق لنقاط القوة والضعف للمؤسسة و ← تنتهي سيرورة الصياغة لتقسيم الإستراتيجيات المختارة.
- تشجع مدرسة التخطيط على الابتكار، والتفكير النقدي في وضع الأهداف.
- يتم بناءً على هذه المدرسة تجزئة الخطط الإستراتيجية إلى خطط طويلة، متوسطة، وقصيرة الأجل.
- الإستراتيجية عملية مشكلة من- الأهداف، الموازنات، البرامج، الرقابة، والتخطيط الإستراتيجي وعلى الرغم من الوضوح الذي طال الإدارة بناءً على أفكار هذه المدرسة والذي مكنها من تحديد الموارد اللازمة لصياغة الإستراتيجية وتفعيل عمليات المراقبة، إلا أن ما يعاب عليها ، إضافة إلى المآخذ المشتركة مع مدرسة التصميم ما يلي:
- توجهها الإحصائي، صعوبة التنبؤ، والإجراءات البيروقراطية المعقدة
- الاستغراق في التحليل بهدف الوصول لإحاطات مقنعة لدرجة فقدان الفاعلية في التخطيط أو الفشل فيه
- إهمال دور الاضطلاع والحدس في تكوين الإستراتيجية عند التركيز على التحليل فقط.
- أمنت بإمكانية خلق منظمة إستراتيجية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي فقط.
- مع مدرسة التخطيط يتحول المخططون إلى قادة، والقادة إلى مخططين.
- إن نماذج مدرسة التخطيط تصلح لعالم تتوفر فيه الأجوبة اليقينية، أكثر من صلاحيته لعالم يحكمه الاضطراب واللايقين وعدم الوضوح.
- تؤدي إلى صراع بين المديرين عندما ينخرطون في التفكير الجماعي. وذلك لأن إجراء التنبؤات في عملية صياغة الإستراتيجية أمر صعب لأنه يستند إلى عوامل ذاتية أكثر منها موضوعية.

1-3 مدرسة التوقع

إن الاتجاه بمراد المؤسسة في غير إطار المنافسة المباشرة قدر المستطاع، والخلوص إلى أعمال متميزة تجعل بقية المنافسين بمعزل عن الوصول إلى المكانة التي حازتها؛ هو ما يعرف في عرف مفكري الإستراتيجية باتخاذ الموقع الإستراتيجي، أي الموقع المتميز الذي يصعب على المنافسين الدخول فيه، أو تقليده.

حسب هذه المدرسة تعتمد صياغة الإستراتيجية على وضعيات المنظمة في إطار مجال صناعتها (مجال النشاط)، والتي على أساسها يتحدد تموقعها بين منافسيها ، تمثلت أهم أفكارها في اعتبار الإدارة الإستراتيجية على أنها علم بحث تعتمد بشكل خاص في صياغة الإستراتيجية على مفهوم التحليل الاستراتيجي، من أهم النماذج التي تقوم عليها مدرسة التوقع :

- الميزة التنافسية وتحليل القوى الخمسة لPorter ، حيث يعتبر من المؤلفين الذي أوصلوا هذه المدرسة في بداية الثمانينات إلى أوج سيطرتها على الفكر الإستراتيجي من خلال تحليله للمحيط التنافسي والنموذج المعير عنه بالقوى التنافسية الخمس التي تتحكم في ظروف المنافسة، في كتابه "الاختيارات الإستراتيجية والتنافسية "
- سلسلة القيمة، مصفوفة BCG، نظرية الألعاب.

نقطة القوة الرئيسية في هذه المدرسة هي كونها موجهة جوهرياً بقوى المنافسة والإمكانات والقدرات الداخلية للمنظمة، في حين أنها تصاب بإشكالية التركيز على التحليل واسع النطاق دون التركيز على التنفيذ¹⁶، إضافة إلى مآخذ أخرى أهمها:

- حصر الاستراتيجيات في عدد محدود من المواقع العامة.
- اختيار المواقع يتم من خلال تحليل صوري للوضعيات.
- إهمال دور الدولة والشراكات والتحالفات بين المنافسين.
- التركيز على دور العوامل الاقتصادية وإهمال دور العوامل السياسية.
- مفاهيم ومبادئ وأدوات هذه المدرسة تصلح للشركات الكبيرة الناضجة أكثر مما تصلح للشركات الصغيرة والمتوسطة.

¹⁶ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية :منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2007، ص111.

■ هيمنة النزعة التحليلية لا تترك مجالاً للتعلم والإبداع.

2- المدارس الوصفية

بعيدا عن المدارس المعيارية الثلاث السابقة الذكر ظهرت مدارس أخرى بمفاهيم ومبادئ مختلفة جذريا، يمكن نعتها بالمدارس اللامعيارية أو المدارس الوصفية ، حيث دعت أن الإستراتيجية لا وجود لها قبل تنفيذها وأنها تنشأ في قلب الممارسة وبالتالي يمكن فقط وصفها بعديا لا تخطيطها قبلها. والمدارس الوصفية خمس، وهي: مدرسة القيادة، والمدرسة المعرفية، ومدرسة التعلم، ومدرسة السلطة، والمدرسة الثقافية.

2-1 مدرسة القيادة

مع مدرسة القيادة لم تعد الاستراتيجيات مشاريع أو خطط أو مواقع إستراتيجية دقيقة، ولكن رؤى حدسية في ذهن القائد، وذكاءً استراتيجيا يميز شخصيته . لقد أصبح مناخ الإستراتيجية في حدس القائد في ضوء الفرص المتوقعة في السوق والمقدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على الخبرة والحكمة والمبادرة وبعد النظر الذي يتمتع بها. فالقائد هو الخطة وهو الرؤية الإستراتيجية ، دائما يراقب ويحل ما يدور حوله من أحداث وينتجز الفرص ويتعد عن المخاطر ويكون مصدر التحفيز الأول لفريق العمل مركزا كل وقته واهتمامه على الأنشطة والقرارات التي من شأنها تحسين نتائج العمل ، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي.

تطورت هذه المدرسة مع عدة علماء أمريكيين أهمهم عمار بهاید وكورت ليوين. قام عمار بهاید باستطلاع في الشركات الأمريكية الأكثر قوة ونموا فوجد أن 67 ٪ منها ليس لديهم خطة إستراتيجية . فاستنتج أن تطوير الاستراتيجيات هو عملية مركبة يمتزج فيها التخطيط الرسمي مع أدوار القيادات¹⁷، وعادة ما تكون هذه الإستراتيجية مدروسة في خطها العام ولكنها مرنة ومنبثقة في التفاصيل، وباختصار فإن هذه المدرسة تركز على المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة وذلك ضمن إطار عمليات الحدس.

2-1-1 إيجابيات القيادة الإستراتيجية

- إن وجود قيادة إستراتيجية على رأس المنظمة يساعد بشكل كبير على:
- توجه اهتمام المنظمة نحو مراقبة تطور المحيط والبحث عن فرص التطور ومتابعة المنافسين والبحث الدائم عن المعلومة التي لها معنى بالنسبة لمشروع المنظمة.
 - القيادة الإستراتيجية هي وسيلة المنظمة لفهم الرهانات الكبرى وتحليل المناورات الإستراتيجية للفاعلين.
 - تتيح للمنظمة رصد العلامات الضعيفة، وهذا مهم لأن هذه العلامات الضعيفة غالبا ما تكون مؤشرا على تطور مستقبلي سيعرفه السوق أو القطاع.
 - الذكاء الاستراتيجي للقادة هو القدرة على إضفاء المعنى على الفوضى « التنظيم على اللاتيقين » . وبهذه الدلالة فهو يحمل معنى التكيف والاستفادة من الفوضى.
 - تساهم في تأكيد أهمية المشرف على المؤسسة في إعداد الإستراتيجية و تطويرها.
 - تركز هذه المدرسة على الرؤية التي تتجاوز وتعوض مفهوم التخطيط بشكل كبير.
 - تتمتع القيادة الإستراتيجية بميزة توفير منظور تنظيمي. ما يعنيه هذا هو أنه من خلال فحص المكونات المختلفة ومحاولة التنبؤ بالمستقبل، يتمتع إطار القيادة بفهم أوسع للمكونات التنظيمية.

2-1-2 نقد مدرسة القيادة

عندما يتعلق الأمر بتحليل أي إطار عمل للقيادة، لا يمكنك فقط فحص نقاط القوة في النظرية والفوائد المحتملة لها. يجب عليك أيضًا التركيز على فهم العيوب المحتملة للأسلوب. لا يمكن أن تساعدك النظرة المتوازنة لمزايا و عيوب نظرية القيادة فقط على إدراك ما إذا كان هذا هو الأسلوب المناسب لك كقائد أو للمنظمة، ولكن أيضًا لضمان تنفيذ إطار العمل بشكل صحيح وتقليل مخاطر العيوب.

إذا كان من أقوى مميزات هذه المدرسة هو إيمان القائد بالرؤية الخاصة به والاستماتة من أجلها لتحقيقها من خلال فحص وفهم أوسع للمكونات التنظيمية المختلفة للمنظمة ، و رغم أن استراتيجيات

المنظمات تتأثر برؤى القادة وحدهم و إبداعهم وذكائهم الاستراتيجي، إلا أن أكثر ما يعاب على هذه المدرسة هي إمكانية تأثر الإستراتيجية بشخصية القائد. فرؤية المنظمة تنتهي بنهاية القائد ولا يمكن استكمالها بعد غيابه، وإن الروح الإبداعية والحماسية ممكن أن تتغير سريعاً وهذا سيؤدي إلى دفن الإستراتيجية في العالم الخاص لدهن القائد وأسرار حدسه.

2-2 المدرسة المعرفية

تعتبر النظريات المعرفية من أهم النظريات التي أعطت اهتمام كبير للمصادر الخاصة بالمعرفة وكافة استراتيجيات التعلم مثل، الانتباه، الذاكرة، الاستقبال، الفهم، معالجة المعلومات، يكون وعي المتعلم في هذه النظرية بما قام على اكتسابه من معرفة والطريقة التي اكتسب بها هذه المعرفة تساعده على زيادة نشاطه المبتدع من خلال قدرة ذاكرته على الاحتفاظ بالمعلومات حسب إستراتيجية معينة تقوم الذاكرة بالعمل وبقها، ويوظفها توظيفاً مناسباً؛ إذ يستعيد الذي يريده من تلك المعلومات أو الخبرات عند الحاجة إليها باعتبارها جزءاً من المخزون المعرفي الذي يعتمد عليه في حل المشكلات والتعامل مع المعلومات والأشياء والأشخاص من حوله

تولي أفكار هذه المدرسة اهتماماً كبيراً بالعقول المصممة لاستراتيجيات الأعمال، وتثير انتباه خاص إلى العملية العقلية وما يلزمها من تحيزات معرفية عند صياغة الإستراتيجية¹⁸، وعليه فإن صياغة الإستراتيجية في إطار هذه المدرسة تشير إلى صيرورة معرفية في عملية معالجة المعلومات تقع في عقل الإستراتيجي (الشخص القائم بصياغة الإستراتيجية) من خلال خصائص متعددة مثل، التكام، التمايز، الترابط، الكم والثبات النسبي أو النفسية لمنط شخصيته

1-2-2 الأسس التي تقوم عليها المدرسة المعرفية

إن مساهمة هذه المدرسة نوعية على مستوى قدرتها على تفسير كيفية تكوين المفاهيم والتصورات في ذهن رجل الإستراتيجية، وفي التنبيه على عادات الدماغ التي تتحكم في صناعة القرارات. لقد اهتم الباحثون مع المدرسة المعرفية بما يحدث في ذهن القادة وصناع الإستراتيجيات، ووفروا من خلال هذه البحوث مبادئ وقواعد وطرق وأدوات مهمة لتحسين أداء القادة في صناعة القرارات الإستراتيجية¹⁹ تطورت هذه المدرسة مع هيربرت سيمون ودي مارش 1958 وفيرسكي وخانيمان 1974، وماكريدakis 1990، ودوهيم وشوينك 1985، ومايرز بريجس 1962، وكورنر وكنيكي ويتس 1994. ثمة بعض المبادئ والأسس التي تقوم عليها المدرسة المعرفية وتميزها عن غيرها:

- اتخاذ القرارات قائم على فرضية العقلانية المحدودة.
- إستراتيجية المؤسسة تقوم على معرفة ومبدأ تراكمات تفكيره الناتجة عن تجربته المباشرة.
- بناء الإستراتيجية يركز على تسيير وإدراك معرفي للمحيط والمؤسسة.
- التأكيد على إيجابية الإنسان وإنسانيته من خلال أهدافه وأفكاره واختياراته
- التأكيد على دور الفهم والمعرفة خاصة في عمليات الإدراك والتعلم.
- ضرورة دراسة المتغيرات الوسيطة والعمليات العقلية المعرفية مثل: التفكير والإدراك والذاكرة والتخيل واللغة
- ضرورة معرفة التفاصيل الدقيقة المتعلقة بكيفية عمل العمليات المعرفية وكيفية تطبيقها في سير المنظمة.
- التعلم ليست رابطة بسيطة بين مثيرات واستجابات، لكنها عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل.
- أن قوانين التعلم واستراتيجياته ليست واحدة عند الجميع وليست ثابتة في جميع المراحل على عكس المدرسة السلوكية

2-2-2 نقد المدرسة المعرفية

18 نعمة عباس الخفاجي، "الفكر الإستراتيجي- قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص74

19 مرجع سابق إدريس أو هلال ص 61

إن المدرسة المعرفية تكشف بشكل جيد عن العمليات الذهنية والمعرفية التي تقف خلف العملية الإستراتيجية، لكن الاستثمار العملي لهذه الحقائق في تحسين جودة العملية الإستراتيجية يحتاج إلى مجهود كبير لتحويل مفاهيم وتصورات ومبادئ نظرية إلى طرق وأدوات عملية مما جعل منتزبرغ و زملاؤه النقاد²⁰ لا يؤمنون بهده المدرسة كثيرا و لكنهم يعترفون بها كمدخل لصياغة الإستراتيجية، إضافة أيضا أن الإستراتيجية في إطارها لا تحمل أفكار كبيرة نتيجة لإلغاء أثر الإبداع الجماعي عند صياغتها، وبالتالي فإنها غير فعالة بالقدر الكافي من أجل قيادة سيرورات جماعية للإستراتيجية.

2-3 المدرسة الثقافية:

يعتبر هذا المنهج من المناهج الحديثة التي وضعت مع نهاية السبعينات من القرن العشرين، استخدمه بشكل واضح أكثر من غيره الأمريكي جاك سنايدر ، الذي وضع الأساس الأول لانطلاق اتجاه جديد في التفكير الإستراتيجي، يركز على العلاقة المحتملة بين العناصر الثقافية (الأفكار، الاتجاهات، والاعتقادات..) والشؤون الإستراتيجية. لتصبح لاحقا من المقاربات التي يلجأ إليها المحللون في محاولة منهم لفهم الدوافع الخفية التي تحرك صنّاع القرار. تم تطوير هذا المنهج في أواخر الثمانينيات، وعاد بشكل دوري منذ ذلك الحين إلى المناقشات وخلق موجة جديدة من الأدب الذي ركز على تطوير أداة جديدة للتحليل، وهي ما سميت الثقافة الإستراتيجية.

تشكل «الثقافة الإستراتيجية» مقارنة جديدة في تفسير السلوك المنظمات. فهي تُعرّف بأنها دمج كلّ العوامل الثقافية للمنظمة وتوظيفها في خطتها ورؤيتها الإستراتيجية. ، و التي يمكن تعريفها أيضا " كمجموعة من المواقف و المعتقدات المفضلة داخل معهد أو مؤسسة عسكرية، فيما يتعلق بالهدف السياسي للحرب والطريقة الإستراتيجية و العملائية الأكثر تأثيرا و التي يمكن الوصول إليها"²¹. و في التسعينيات يرى جي بارني أن المنظمة هي مجموعة من الموارد الإستراتيجية (بشرية ومادية ومالية، ملموسة وغير ملموسة)، توحدتها منظومة من التفسيرات المشتركة. ويسرد أربعة معايير لتحديد هذه الموارد الإستراتيجية هي: القابلية للتقييم، والندرة، وعدم قابليتها للتقليد، وقابليتها للاستبدال.

2-3-1 مرتكزات المدرسة الثقافية

إن الإستراتيجية، من منظور المدرسة الثقافية، لا تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، كما تعتقد مدرسة السلطة، وإنما من خلال التوافقات على مصالح مشتركة التي تتم في صيغة رؤية موحدة وأهداف جماعية. تنعكس في مقاسمة العادات و التقاليد بين الأفراد.... من خلال آلية تشاركية تستحضر المصلحة العامة المشتركة باعتبار أن عالم الأعمال هو عالم التوافقات لا الصراع، والنجاح فيه يحتاج إلى تكامل بين مختلف الأفراد والعمل بروح الفريق الواحد.

2-3-2 نقد المدرسة الثقافية

ومن المؤكد أن إستراتيجية المنظمة ترتبط بثقافتها، ارتباطا وثيقا رغم ذلك توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:

- مبالغتها في التأكيد على الجبرية الثقافية التي تنفي حرية الفعل الاستراتيجي.
- خطر تعزيز الجمود والركود والتقليد وعدم تشجيع التغيير والتجديد والاضطلاع لأن الموارد متجذرة في الثقافة.
- مع هذه المدرسة، تصبح الإدارة الإستراتيجية مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الجماعية.
- الإستراتيجية عملية معقدة ولا يمكن اختزالها في ثقافة المنظمة، إذ تصبح الإدارة الإستراتيجية وفق لهذا المنظور مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الجماعية

2-4 مدرسة السلطة

إن التحليل السوسيولوجي للتنظيمات يواجه دوما موضوع السلطة ، أي سلطة الموقع في التراتبية وفق المسلمة الآتية كل فاعل في التنظيم إلا ويحوز على قدر من السلطة وعلى هامش من الحرية استنادا إلى موارد مختلفة تسمح بالدخول في علاقات التفاوض وعلاقات اللعب هدفا في التأثير والحصول على

²⁰ Mintezberg's Ten School of thought Strategy Formation, <http://www.pentuition.com> , consulté le 21/05/2021

²¹ صلاح نيوف مرجع سابق ص 76

السلطة. و هذا ما ذهب إليه بالأخص كروزيه Crozier في نظريته المعروفة بالتحليل الاستراتيجي الذي يسمح بفهم استراتيجيات ورهانات الفاعلين الطرفين في المؤسسة، الرهانات التي هي في الأصل مختلفة أو بالأحرى متضادة، كون أن المجموعتين من الأفراد هي في ارتباط كل طرف يحاول أن يحدد إستراتيجية شخصية، الغاية منها في النهاية هي بسط وتقوية سلطته على الطرف الآخر هذا من خلال مجموعة من الأنماط تتعلق بقيمه وسلوكياته اتجاه الموقف بالموازاة مع استعماله لوسائل الضغط التي بحوزته.

2-4-1 صياغة الإستراتيجية عند مدرسة السلطة

وفقا لهذه المدرسة فإن صياغة الإستراتيجية هي عملية تفاوض وإقناع ومواجهة بين الجهات الفاعلة الأساسية من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، في إطار لعبة سياسية بين الجماعات الفرعية الموجودة داخل المنظمة، رهانها المصالح، وتكتيكها التحالفات المتغيرة، وتنتهي الصراعات دائما بشرعنة السلطة المنتصرة والاعتراف بها رسميا، في انتظار جولة جديدة من المعارك. تأخذ هذه العملية اتجاهين مختلفين، فالأول يقوم بين طرفين أساسيين داخل المنظمة وتسمى بالقوة الجزئية والتي ترى بأن تطوير الإستراتيجية داخل المنظمة هي عملية سياسية تركز على التفاوض، الإقناع والمساومة، أما الاتجاه الثاني والقائم بين المنظمة ككل وشركائها الخارجيين أو تحالفاتها الخارجية وتسمى بالقوة الكلية، فإن تطبيق الإستراتيجية يكون من فريق واحد وهو الأقوى، فهي بمثابة علاقة لا متوازية بين الفاعلين على الأقل "تابع، متبوع"، حيث ينفرد التابع بتعليمات وإيحاءات للمتبوع. يجب تحليل الإستراتيجية وفق مدرسة السلطة كعملية سياسية، ومفهوم السياسة هنا يجب أن يؤخذ بمعناه العام، أي كل ممارسة هدفها السلطة من إحدى الجهات الثلاث التالية:

■ السعي إلى امتلاك سلطة.

■ الحفاظ على السلطة.

■ التأثير على من يمتلك السلطة

إن هذه الطبيعة السياسية للعملية الإستراتيجية تؤكد أن الإستراتيجية تنبع من أرض المواقف ولا تنزل من سماء الرؤى، وأن الإستراتيجية الفعالة لا تخرج عن ثلاث²²:

■ إستراتيجية السيطرة على الآخرين.

■ إستراتيجية التعاون مع الآخرين.

■ إستراتيجية التحالف وبناء شبكات لمواجهة الآخرين.

تتبنى أفكار هذه المدرسة الشركات والمنظمات الضخمة التي تمتلك الأسواق، فهذا المنظمات تستطيع فرض أرائها بالقوة بقوة الموارد والخامات والدعاية وفريق العمل التي لديها هي التي تغير الأسواق لتتناسب معها وليس العكس أن تتناسب هي مع الأسواق، ولكن نظرا للمصطلحات الجديدة من نظريات التعاون لتقليل التكلفة وزيادة الربح جعل منافذ توزيع مشتركة القيام بحملات تسويقية مشتركة بين مختلف الشركات

أصبحت نظرية القوة نسبيا حسب طبيعة السوق والمنافس وساعد أيضا علي هذا المستوى الثقافي للمشتريين والسلوكيات الخاصة بهم ومعرفة طبيعة الأحوال، في هذه الحالات ممكن أن تقوم هذه الشركات بالتعرض للخسارة فترة من الزمن مقابل القضاء علي المنافس لها وترهيب المنافسين الآخرين حتى لا يستطيعوا مجرد التفكير في المنافسة مع هذه الشركات ومحاولة الابتعاد عنها كلما أمكن.

2-4-2 نقد نظرية السلطة

ورغم إسهاماتها المتعددة التي تظهر من خلال إشاعة مفهوم الديمقراطية والتخفيف من المقاومة التي تعقب اتخاذ أي قرار، والواقعية والمساعدة على فهم استراتيجيات التحالف، إلا أن من نقائصها عدم قدرتها على تصور وجود إستراتيجية في غياب سلطة، ولعل " إستراتيجية المحيط الأزرق "لنشانكيم ورينيه موبورني دليل على إمكانية بناء استراتيجيات خارج إطار لعبة السلطة.

2-5 مدرسة التعلم

الإستراتيجية من منظور مدرسة التعلم تتجسد شيئاً فشيئاً مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات، أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات ومن تم يمكن أن تنفذ الإستراتيجية على شكل خطوات صغيرة من خلال عملية التعلم، تنمو بالممارسة، وتتراكم بالتعلم، وتنضج بالتجربة، دونما حاجة إلى خطط كبيرة وضخمة.

2-5-1 أسس مدرسة التعلم

- صناعة الإستراتيجية تكون عبارة عن تصورات في شكل مصطلحات في عقل الاستراتيجي يتم تحويلها إلى صور ومفاهيم وخطوات ليتم بناء الخطة الإستراتيجية عليها.
- مدرسة التعلم تعتمد "الإستراتيجيات الصاعدة" من واقع التعلم والمبادرات الفردية
- تقرن الطبيعة المعقدة و الغير الأكيدة للبيئة بالتعميم الدائم للمعارف الأساسية التي تتطلبها الإستراتيجية، و التي تلغي ممارسة الرقابة الواعية، فتأخذ عملية إعداد الإستراتيجية شكل عملية التعلم الممتدة في الزمن، و منه تصبح عملية الإعداد و التحقيق غير مختلفتين.
- يتزايد التعلم بطريقة ناشئة، و بواسطة سلوكيات تشجع الفكر الذي يسمح بتجسيد الفعل
- سلوك التعلم يقوم على المبادرة إلى الفعل أولاً، ثم بعد ذلك يتم رصد الأشياء التي تعمل بشكل جيد والاحتفاظ بها.
- تعتمد هذه المدرسة على أن الزمن يمر والإستراتيجية تظهر بشكل آلي نظراً للتجارب، بخلاف المدارس الأخرى ترى العكس إن المستقبل يتم صناعته بالإستراتيجية
- يقوم بناء الإستراتيجية على منهجية التعلم لممارسة الإستراتيجية
- الإستراتيجية تتجسد شيئاً فشيئاً مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات.

2-5-2 نقد مدرسة التعلم

- إن نقطة القوة لهذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبني على تنبؤات مسبقة فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المؤسسة للمستقبل البعيد؛ إضافة إلى محدودية دور الأعمال الروتينية ونماذج العمل التقليدية في تحقيق التعلم، والحاجة إلى أعمال ثورية ونماذج مبتكرة في التعلم تحدث القطيعة وتكسر النماذج وتغير قواعد اللعب، وربما تحدث الفوضى والانظام الضروريين أحياناً لبناء المستقبل.
- فالإستراتيجية عملية معقدة، والتعلم على أهميته لا يكفي لبناء استراتيجيات ناجحة، لكن يمكن أن سيشكل بداية جيدة، ويكون مرافقاً فعالاً

3- المدرسة التكوينية:

و تضم مدرستين الأولى هي مدرسة المحيط و الثانية مدرسة الإعدادات ، لها صبغة مستقلة و منفصلة عن المدرستين السابقتين، بحيث تجمع بين الوصف (وصف حالة المؤسسة و سياقها) و التحويل (وصف عملية صنع القرار). و من أشهر الدراسات التي تناولت هذا التيار دراسة الفريد شاندلر حول "الإستراتيجية و الهيكل" سنة 1962.

3-1 مدرسة المحيط:

- تعتبر الإستراتيجية عملية تفاعلية مع البيئة، والبيئة في نظر المدارس الأخرى هي مجرد عامل من بين عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تطوير الإستراتيجية، لكن بالنسبة لمدرسة البيئة هي العامل الأساسي.
- تعتبر المدارس السابقة المحيط متغير من بين المتغيرات التي تؤخذ في إعداد الإستراتيجية.
- المحيط في هذه المدرسة: تعتبر الممثل الحقيقي والحاكم في المؤسسة.
- إدارة المؤسسة متعلقة بدراسة المحيط والتكيف معه ← وبالتالي تصبح مسالمة.
- المحيط لمجموعة شاملة، الممثل الرئيسي في صيرورة اتخاذ القرارات.

3-2 مساهمة مدرسة البيئة

تستحق هذه المدرسة اهتماماً خاصاً بسبب مساهمتها النوعية في توضيح المتطلبات المتعلقة بالمحيط. وتتمثل المساهمات الأساسية لهذه المدرسة في ثلاث نظريات:

- نظرية الطوارئ مع هنري مينتزربرغ 1981 :

حللت هذه النظرية بشكل دقيق الاستجابات المتوقعة من المنظمات التي تعمل في محيط ضاغط بشكل كبير جدا يجعل خياراتها إستراتيجية محدودة جدا، وتصف العلاقة بين طبيعة البيئة الخارجية وبعض أبعاد المنظمة كالأستراتيجية والتنظيم. لا توجد بنظر مينتزربرغ طريقة مثلى واحدة لإدارة المنظمات، ولكن توجد خيارات محددة حسب عدة عوامل كحجم المنظمة مثلا أو أعمالها أو تقنياتها أو البيئة الخارجية

- إيكولوجيا المنظمات مع فريمان 1977 :

إن التعديلات التدريجية التي تقوم بها المنظمات تبقى مجرد تغيرات سطحية، لأن طبيعة المنظمة وبنيتها تأخذ شكلها النهائي بعد وقت قصير من ولادتها. وهم يستخدمون مفاهيم النظرية التطورية المعروفة القائمة على مبدأ الاصطفاء الطبيعي. إن أقوى الشركات هي التي تبقى على قيد الحياة وتتطور، ولكن بقاءها وتطورها لا ينبع من ميزتها التنافسية كما يتناولها مايكل بورتر (مدرسة التموقع الاستراتيجي)، وإنما من اكتسابها مهارات التكيف التي تفرضه البيئة المحيطة. إن البيئة الخارجية هي التي تقرر مستوى مهارات المنظمة واختياراتها الإستراتيجية.

- نظرية المؤسسات مع أوليفي 1991 :

إن "نظرية المؤسسات" تتناول ضغوط البيئة الخارجية التي تواجهها الشركات في محيطها، تعتبر هذه النظرية أن البيئة تحتوي على نوعين من الموارد:

- الموارد المادية (المال، الأرض، المعدات)...

- الموارد الرمزية (السمعة، قوة العلامة التجارية، الصورة الذهنية للمنظمة)...

وانطلاقا من هذه التمييز للموارد فإن الإستراتيجية بأنها طريقة لتحويل أحد هذين النوعين من الموارد إلى النوع الآخر. حيث يقوم الفاعلون الموجودون في نفس القطاع تدريجيا بتطوير قوانين ومعايير وممارسات موحدة للمهنة، وتستخدم "نظرية المؤسسات" مصطلح "التماثل" للإشارة إلى التتميط الذي ينتهي إليه القطاع على مستوى هذه القوانين والمعايير والممارسات، وتوجد ثلاثة أنواع من التماثل:

- التماثل القانوني: الناتج عن ضغوطات القوانين والممارسات المنظمة للمهنة والقطاع.

- التماثل المرجعي: الناتج عن ضغوطات ممارسات المنافسين والمقارنات المرجعية.

- التماثل المعياري: الناتج عن التأثير المتزايد للخبرة.

3-3 نقد مدرسة البيئة

- العوامل المؤثرة على الإستراتيجية متعددة، ولا يمكن اختزالها في عامل البيئة الخارجية وحده

- مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المنظمة مجرد متلق سلبي لضغوط البيئة الخارجية.

- تجاهل قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية.

- المنظمات ليست سلبية في علاقتها بتأثيرات ضغوطات المحيط في تطور استجابات إستراتيجية متنوعة كالقبول والتوافق والتجنب والتحدي والشراكة والتحالف والتلاعب

الإستراتيجية بمفهوم هذه المدرسة: هي كل تفاوض وتفاعلات بين الأفراد والمجموعة وهي ما يسمى بالسلطة الجزئية، أما السلطة الكلية: تتوقف على تسيير علاقات بين المحيط والمؤسسة

4- مدرسة الإعدادات

بدأ الاهتمام بدراسة إعدادات المنظمات في سبعينيات القرن الماضي في جامعة ماك جيل بكندا. وقد اكتشف براديب خان دوالا أن أداء المنظمات لا ينتج عن أحد عناصر إستراتيجيتها كاللامركزية مثلا، وإنما ينتج عن تفاعل مختلف عناصر الإستراتيجية، كأن تعتمد المنظمة مثلا تركيبية مكونة من صيغة للتخطيط مع شكل للتنظيم وأسلوب للقيادة، .

ساهم في تطوير هذه المدرسة تياران: تيار أكاديمي ذو طبيعة وصفية، وتيار استشاري ذو طبيعة معيارية

- أولا: التيار الأكاديمي

يقترح هذا التيار نمذجة تكون فيها المنظمة عبارة عن "إعدادات"، مكونة من "أبعاد"، لكل بعد "حالات"، وتستخدم هذه النمذجة لإدماج مفاهيم ومعايير المدارس الأخرى بحسب دورة حياة المنظمة؛ فمفاهيم ومبادئ المدرسة القيادية مثلا تصلح للمنظمات الجديدة المبتدئة، ومفاهيم ومبادئ مدرسة التخطيط تنفع في مرحلة متقدمة من النضج تتوفر فيها شروط الاستقرار النسبي.

- **ثانياً: التيار الاستشاري**

من الممكن وصف المنظمات من خلال أبعاد وحالات ثابتة، إلا أن التغيير يحتاج إلى حركة جارية إلى حد ما لضمان الانتقال من حالة لأخرى حسب ما تقتضيه متطلبات المرحلة والضرورة. وقد أدت هذه الحاجة إلى تطور تيار استشاري ذو طبيعة معيارية ساهم في وضع المزيد من المفاهيم والمبادئ والممارسات المعيارية. ورغم الاختلاف في طبيعة هذين التيارين فإنهما مكملان لبعضهما البعض وينتميان إلى نفس المدرسة.

الإستراتيجية هي أنسب تركيبة لقيادة التغيير من خلال عملية تحويل مستمر للإعدادات."