

الاستراتيجية هي خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير والتمسك الدقيق بالشكليات

ظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة المشروع، وتطورت بشكل متوازي معها، وكان لها تأثير كبير على الممارسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية خلال سبعينيات القرن الماضي حيث عرفت أوج انتشارها.

تعرضت هذه المدرسة للنقد بشكل كبير فيما بعد، ورغم ذلك بقيت تمارس تأثيراً كبيراً على منهجيات التعلم المؤسسي والممارسة الإدارية رغم تراجعها النسبي في ثمانينيات القرن الماضي.

تنطلق مدرسة التخطيط من نفس فرضيات مدرسة المشروع، فهي تعتبر التفكير الاستراتيجي تفكيراً واعياً، ويتم وفق معايير، وترى أن تطوير الاستراتيجيات يتم في مرحلتين منفصلتين:

● مرحلة التخطيط.

● مرحلة التنفيذ.

إن مبدأ الفصل بين مرحلتي التخطيط والتنفيذ هو مبدأ أساسي في بناء الاستراتيجيات بنظر مدرسة التخطيط، فنحن نخطط بشكل سابق ومنفصل عن التنفيذ، مثلما نفعل في الهندسة المعمارية، نبنى العمارة على الورق أولاً قبل بنائها على الأرض.

تنقسم عملية الاستراتيجية في منظور مدرسة التخطيط إلى مراحل

متميزة:

- مرحلة التخطيط للتخطيط.
- مرحلة جمع المعلومات.
- مرحلة تحليل المعلومات.
- مرحلة منظومة الغايات.
- مرحلة منظومة الأهداف.
- مرحلة منظومة الوسائل.
- مرحلة منظومة القياس.

أيقظ أنسوف بمساهمته الإحساس بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

تطورت مدرسة التخطيط مع إيغور أنسوف، الذي يرى أن هناك طريقة عملية لصياغة القرارات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال، وأن هذه الطريقة يجب أن تتوفر لجميع المعنيين والمهتمين بها.

اشتغل أنسوف أستاذا بمعهد كارنيجي للتكنولوجيا، كما كان مستشارا في استراتيجيات المنظمات. وهو أمريكي من أصل روسي، واشتهر بكتابه "استراتيجية تطوير المنظمات" الذي نشر سنة 1965 وترجم إلى 14 لغة، وبمصفوفته التي تُصنّف وتُفسّر مختلف أنواع استراتيجيات تطوير المنظمات.

أيقظ أنسوف بمساهمته الإحساس بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وكان لكتابه الأول والأهم المعنون "الاستراتيجية المؤسسية" والذي صدر سنة 1965 تأثير كبير على الفكر الاستراتيجي، لأن التخطيط الاستراتيجي حتى ذلك الحين كان غير مفهوم بصورة شاملة ولم تتضح معالمه بعد، إذ كان لكل طريقته في التخطيط. فاجتهد أنسوف في إبداع نموذج منطقي يُيسّر عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تحليل الفجوة الاستراتيجية

هدف تحليل الفجوة هو الكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها.

يتمحور نموذج أنسوف حول مبدأ "تحليل الفجوة الاستراتيجية"، وهي أداة تساعد المنظمات على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل،

ينطوي "تحليل الفجوة" على تحديد وتوثيق واعتماد الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية، ويمكن القيام بهذا التحليل على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي للمنظمة، وهدفه الكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها.

ويتم إجراء "تحليل الفجوة" على مستويات مختلفة:

- على مستوى المنظمة (مثلا قياس الاستثمار في الموارد البشرية اللازمة لتحقيق نتيجة معينة).
- على مستوى اتجاه الأعمال.
- على مستوى العمليات التجارية.
- على مستوى تكنولوجيا المعلومات.

الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية مختلفتان في الطبيعة، متكاملتان في الوظائف.

ومن المساهمات النوعية لإيغور أنسوف أيضا في مجال الفكر الاستراتيجي تمييزه بين نوعين من الإدارة: الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، فما الفرق بينهما؟

الإدارة الاستراتيجية:

- تغطي الأعمال التي تتم على مستوى الزمن البعيد المدى.
- تميل إلى التركيز على العمليات أكثر من المخرجات.
- تهتم بالتغيير وتجعله ممكنا.
- مهمتها التخطيط لتطوير المنتجات والخدمات.

الإدارة التشغيلية:

- تغطي الأعمال التي تتم على مستوى الزمن القصير المدى.
- تميل إلى التركيز على المخرجات أكثر من العمليات.
- تهتم بالاستمرارية.
- مهمتها تحقيق كفاءة الإنتاج والتوزيع والتسويق وتعظيم الربح.

نقد مدرسة التخطيط

النقد يرسم حدود الشيء، لكن يتيح الاستفادة الواقعية منه.

توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، وهي في جزء منها نفس المآخذ الموجودة على مدرسة المشروع:

- بناء الاستراتيجية على التفكير الواعي.
- فصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ.
- تجاهل مساهمة الفاعلين.
- تجاهل التطورات المتلاحقة بعد تصميم المشروع.
- تجاهل الاستراتيجيات الناشئة عن الممارسة الإدارية والتعلم المؤسسي.
- تجاهل تأثير البنية التنظيمية على الاستراتيجية.
- وبالإضافة إلى هذه المآخذ المشتركة مع مدرسة المشروع، يؤاخذ على مدرسة التخطيط بشكل خاص:
- الاستغراق في التحليل بهدف الوصول لإجابات صلبة ومقنعة لدرجة فقدان الفاعلية في التخطيط أو الفشل فيه.