

التفكير الاستراتيجي
(المفاهيم - الأنماط - المداخل)

التذكير الاستراتيجي (المفاهيم . الأنماط . المداخل)

الاستاذ الدكتور طاهر محسن منصور الغالبي
المدرس المساعد مناف عبد الكاظم القطان
طُبِعَ في لبنان، 2018
First Edition, Lebanon, 2018

جميع حقوق النشر محفوظة، ولا يحق لأي شخص أو مؤسسة أو جهة، إعادة إصدار هذا الكتاب، أو جزء منه، أو نقله، بأي شكل أو واسطة من وسائط نقل المعلومات، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك النسخ أو التسجيل أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من أصحاب الحقوق

All rights reserved, is not entitled to any person or institution or entity reissue of this book, or part thereof, or transmitted in any form or mode of modes of transmission of information· whether electronic or mechanical, including photocopying, recording, or storage and retrieval, without written permission from the rights holders



Mob.: 0964 780 1312072

00964 7718994265

e - mail: daralfaiha@yahoo.com

تنويه: إن جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

ISBN: 978 - 1 - 77322 - 223 - 3

التفكير الاستراتيجي

(المفاهيم . الأنماط . المداخل)

المدرس المساعد

مناف عبد الكاظم القطان

الأستاذ الدكتور

طاهر محسن منصور الغالبي

جامعة البصرة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ
أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة - الآية 269

الإهداء

إلى

بلدي الحبيب العراق وهو يواجه ظروفاً
صعبة.. سلاماً وتحيةً ووفاءً وحباً
عائلتي... تقديراً على الوقوف معنا

طاهر ومناف

الفهرس

5	الإهداء
11	قائمة الأشكال
13	قائمة الجداول
15	المقدمة
17	الفصل الاول التفكير الاستراتيجي: مدخل عام - المفهوم - النشأة والتطور
19	* تمهيد
20	* الادارة الاستراتيجية كمدخل للتفكير الاستراتيجي
24	* الرؤية Vision
24	* الرسالة Mission
24	* الاهداف العامة، الاهداف، الاستراتيجيات
25	* خطة العمل
25	* النشأة والتطور
30	❖ التفكير الاستراتيجي، الوصف والاهمية
31	التفكير الاستراتيجي قدرة على الابصار
31	التفكير الاستراتيجي مرتبط باتساع المدارك
32	التفكير الاستراتيجي قدرة على الحلم والامل
32	التفكير الاستراتيجي ثورة على النمط الفكري
33	التفكير الاستراتيجي لعبة شطرنج
34	* اهمية التفكير الاستراتيجي
35	* خصائص التفكير الاستراتيجي
36	1 - الخصائص الشخصية للمفكر الاستراتيجي
37	2 - الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي
37	أ - الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التالية:
38	ب - الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات الآتية:
38	* عناصر التفكير الاستراتيجي

43	* حاجة الادارة العليا للتفكير الاستراتيجي
45	* اغراض التفكير الاستراتيجي
46	* ايجابيات وفوائد التفكير الايجابي
47	* الاضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي
48	* التحديات التي تواجه التفكير الاستراتيجي
49	ملخص الفصل
51	اسئلة الفصل الاول
53	الفصل الثاني الاستراتيجيون وانماط التفكير الاستراتيجي
55	* تمهيد
55	* الاستراتيجيون
58	1 - الاستراتيجي: ماذا؟
58	2 - الاستراتيجي: كيف؟
59	3 - الاستراتيجي: من؟
62	* التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي
65	* مستويات التفكير الاستراتيجي
67	* سمات المفكر الاستراتيجي
71	ملخص الفصل
73	اسئلة الفصل الثاني
75	الفصل الثالث تنمية التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال
77	* تمهيد
77	* التفكير الاستراتيجي وادارة المستقبل
78	* كيف يعمل التفكير الاستراتيجي في صناعة المستقبل
78	* تنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات المنظمات
79	انا افكر استراتيجياً
80	الحلول المقترحة
81	* الادوات المستخدمة في تنمية التفكير الاستراتيجي
82	1 - الانتقال من ظاهر المشكلة إلى اسبابها وجذورها.
82	2 - القبعات الست
84	3 - طرح الاسئلة بشكل بناء
85	4 - تعلم فن طرح الاسئلة لتمكن الاخرين وتفويضهم.
85	* مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمنظمة
89	1 - مساهمة عنصر التفكير نحو تحقيق الهدف في تفعيل القدرات الابداعية:

- 2 - مساهمة عنصر التفكير في الوقت المناسب في تفعيل القدرات الابداعية 90
- 3 - مساهمة عنصر التوجه لتطوير الافتراضات في تفعيل القدرات الابداعية 90
- 4 - مساهمة عنصر الفرصة الذكية في تفعيل القدرات الابداعية 91
- 5 - مساهمة عنصر النظرة الشمولية في تفعيل القدرات الابداعية 91
- * القيادة الادارية والتفكير الاستراتيجي 93
- * ركائز ومتطلبات التفكير الاستراتيجي 94
- الركيزة الاولى: ثقافة المنظمة الداعمة للتفكير الاستراتيجي: 94
- العلاقة بين الثقافة والسلوك التنظيمي 95
- الركيزة الثانية: البنية التنظيمية والانظمة الحيوية حاضنة للتفكير الاستراتيجي: 95
- علاقة البنى والانظمة بالتفكير الاستراتيجي 95
- الركيزة الثالثة: منظمة متعلمة مولدة للتفكير الاستراتيجي 96
- العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتفكير الاستراتيجي 96
- الركيزة الرابعة: نظام للمعلومات الاستراتيجية باستخدام تكنولوجيا المعلومات 97
- * الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي 98
- * اهم المخاطر التي تواجه التفكير الاستراتيجي: 100
- 2 - هيمنة الميل للتفكير الضيق والتركيز على القضايا الداخلية والتحكم المالي والتنظيمي. 100
- 3 - اهمال أو ضعف الاهتمام بالتأهيل الاستراتيجي 101
- 4 - الوهم بأن حالة الاستقرار ممكنة ومفيدة 101
- 5 - اشكالية الحفاظ على الوحدة الفكرية والاجماع والتضحية بالعقلية الاستراتيجية خارج هذا لاطار. 101
- 6 - اشكالية عدم التمييز بين عقدة الموقف الاستراتيجي وتحسين العمليات. 102
- 7 - مخاطر عدم التمييز بين المساحة والعمق في النظر الاستراتيجي. 102
- 8 - اشكالية القفز على مراحل التفكير 102
- 9 - اشكالية السير في الاتجاه الخاطئ 103
- 10 - اشكالية عدم تمييز مراكز الثقل الحقيقية للعمل 104
- ملخص الفصل 105
- اسئلة الفصل الثالث 107
- الفصل الرابع التفكير الاستراتيجي: المداخل والنماذج 109
- * تمهيد 111
- اولاً: المداخل 111

112.....	1 - المدخل القيادي:
112.....	2 - مدخل القرار الاستراتيجي:
113.....	3 - المدخل الفوضوي:
114.....	4 - مدخل العمليات المتنوعة:
114.....	5 - المدخل العلمي:
115.....	6- المدخل الإبداعي:
115.....	ثانياً: النماذج
115.....	1 - أنموذج (Liedtka,1998):
116.....	2 - أنموذج (Grundy & Wensley:1999):
118.....	3 - أنموذج (O'Shannassy: 2000):
119.....	4 - أنموذج الإبداع والتفكير الاستراتيجي للدماغ الكلي:
121.....	5 - أنموذج صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي (Pambek,2003)
123.....	6 - أنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل (Pambek, 2003):
125.....	ملخص الفصل
127.....	اسئلة الفصل الرابع
129.....	المصادر

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	تجسيد معطيات التفكير الاستراتيجي من خلال مكونات الاتجاه الاستراتيجي	1
30	وصف زوايا النظر للتفكير الاستراتيجي	2
39	عناصر التفكير الاستراتيجي	3
42	التفكير الاستراتيجي نظام متكامل	4
44	القدرات الذهنية والعقلية للتفكير الاستراتيجي	5
57	ابعاد الاستراتيجي ومضامينه	6
64	الادارة الاستراتيجية: تفكير استراتيجي، تخطيط استراتيجي	7
66	التفكير الاستراتيجي الفردي ومركزاته الاساسية	8
83	قبعات التفكير الاستراتيجي الايجابية	9
88	التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية	10
104	صناعة الاستراتيجية والسياسات الحاكمة	11

118	انموذج Liedtka للتفكير الاستراتيجي	12
119	انموذج Grundy & Wensley للتفكير الاستراتيجي	13
120	انموذج O'Shannassy للتفكير الاستراتيجي	14
122	انموذج الابداع والتفكير الاستراتيجي للدماغ الكلي	15
124	انموذج صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي	16
126	انموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل	17

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	الفرق بين التفكير التقليدي والتفكير الاستراتيجي	1

المقدمة

التفكير الاستراتيجي، حقل معرفي مهم في اطار الادارة الاستراتيجية الشاملة والمتكاملة لمنظمات الاعمال في البيئة المعاصرة. ويأخذ هذا الحقل اهميته من طبيعة الاهداف المتوخاة في ممارسة مداخله ونماذجه عملياً في الميدان لبناء مستقبل المنظمات في عالم سريع الحركة والتغيير وشديد المنافسة.

هكذا جاء هذا الجهد ليلقي بعض الضوء على هذا الحقل سريع التطور والمتجدد باستمرار. لقد حاولنا ان يكون هذا الكتاب مركزاً ومختصراً حول الموضوع ليشكل فائدة للمعنيين بأمر الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال. لذلك فهو مفيد لطلاب المعرفة والمديرين والسياسيين المهتمين بأداة المؤسسات على اختلاف اشكالها.

لقد كرس الفصل الاول للتفكير الاستراتيجي كمفهوم وارتباطه بإنشاء وتطور هذا الفكر، وفي اطار هذا الامر تم عرض التفكير الاستراتيجي من حيث الاهمية والخصائص والحاجه اليه والتحديات التي تواجهه والاشكالات الناجمة عن غياب ممارسته في منظمات الاعمال.

اما الفصل الثاني فقد عرضنا فيه الاستراتيجيون وانماط التفكير الاستراتيجي، باعتبار ان ممارسة التفكير الاستراتيجي مرتبطة بوجود قيادات مؤهلة لذلك.

وخصص الفصل الثالث لتنمية التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال.

واخيراً جاء الفصل الرابع مستعرضاً لأهم المداخل والنماذج المعتمدة للتفكير الاستراتيجي.

لقد حاولنا بقدر المستطاع عرض هذه الموضوعات المهمة بدلالات مركزة
وواضحة وبدقة دون اسهاب متوخين الفائدة للجميع.
نسأل الله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد.

المؤلفان

البصرة / 2018

GalTaher9999@yahoo.com

manaf.alkattan@gmail.com

الفصل الاول

التفكير الاستراتيجي:

مدخل عام - المفهوم - النشأة والتطور

- تمهيد
- الادارة الاستراتيجية كمدخل للتفكير الاستراتيجي
- تجسيد معطيات التفكير الاستراتيجي من خلال مكونات الاتجاه الاستراتيجي
- المفهوم
- التفكير الاستراتيجي: الوصف والاهمية
- اهمية التفكير الاستراتيجي
- خصائص التفكير الاستراتيجي
- عناصر التفكير الاستراتيجي
- حاجة الادارة العليا للتفكير الاستراتيجي
- اغراض التفكير الاستراتيجي
- ايجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي
- الاضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي
- التحديات التي تواجه التفكير الاستراتيجي

❖ تمهيد

شهد العالم ويشهد تغييراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة، وفي مجال الأعمال تتسارع الخطا نحو تغييرات جذرية في اساليب العمل والممارسات الادارية. ويلاحظ ان العقد الأخير من القرن الماضي مثل نقله نوعية وجذرية في هذا المجال، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية في الشركات ومؤسسات الدولة المختلفة. لقد جاءت هذه التطورات والاحداث في ظل تطورات تقنية متسارعة وأدوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها وفي اطار التشابك في العلاقات والتداخل المعرفي الكبير.

تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة (التغيرات السريعة المتلاحقة)، مما زاد من أهمية متابعتها وتحليلها باستمرار للبحث في إمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

من هنا برزت الحاجة الماسة إلى تغيير نوعي في أساليب الإدارة الاستراتيجية، فبرز التفكير الاستراتيجي نتاجاً متطوراً وابداعياً يعطي عمقاً وسعة فكر ليغذي عمليات الإدارة الاستراتيجية، ان الفكر يعطي قدرة على حالة الموازنة بين الأساليب العلمية والأساليب العقلية ذات القدرات الذهنية عالية المستوى لتحقيق الغايات الاستراتيجية، ولأجل ترسيخ جذور التفكير الاستراتيجي في عمل الدول والمؤسسات وتعميق فهمه وإدراكه بذل عدد من الباحثين جهوداً قيمة في محاولة التأصيل المعرفي لمفهومه وتحديد مداخله وصياغة أبعاده وتطوير النماذج الخاصة

به وتوضيح علاقاته مع المتغيرات الاستراتيجية الأخرى، هكذا يأتي هذا الفصل ليغطي هذه الجوانب المهمة والاساسية للتفكير الاستراتيجي.

❖ الادارة الاستراتيجية كمدخل للتفكير الاستراتيجي

يمثل التفكير الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل تطور الاستراتيجية، ولقد درسته النظريات والاتجاهات المختلفة في حقل المعرفة الاستراتيجية. تمثل البدايات الاولى لطروحات الادارة الاستراتيجية عمقاً مهماً لتكامل معرفي واسع لحل مشاكل معقدة تواجه القيادة العليا للمنظمات. وبالتالي اعتبرت نقلة نوعية مهمة في ادارة المنظمات وخاصة الكبيرة منها قياساً للأساليب والطرق والاليات السابقة لها. هكذا مثلت تكامل معرفة في حقول متعددة لحل مشكلات ذات ابعاد عديدة. كثير من الرؤى والأساليب في ظل التطور الحاصل في ميدان الادارة الاستراتيجية فان هذه البدايات لا تكفي اليوم للتعامل مع المحددات والقيود التي تفرضها المنافسة وبيئة العمل الجديدة. من هنا تم انتقاد الاستخدام القاصر لآليات التخطيط الاستراتيجي دون ربطها بتفكير استراتيجي متجدد باستمرار. لذلك مثل البعض الادارة الاستراتيجية بكونها فكراً ابداعياً يشمل مجمل عمل المنظمات وليس آلية تستخدم بأسلوب متكرر من جانب الادارة العليا للتعامل مع مشكلات معقدة. لقد طرح مفهوم التفكير الاستراتيجي ليمثل جناحاً مهماً من اجنحة الادارة الاستراتيجية تكمل خصائصه المميزة مع الجانب الاخر وهو التخطيط الاستراتيجي الفعال .

من الضروري الاشارة هنا إلى ان اي عمل تنفيذي يفترض ان يسبقه تفكير سليم ومعمق لكيفية تصور نتائج هذا العمل وكذلك اساليب واليات تنفيذه. وفي هذه الحالة يمكن للتفكير ان يمثل مرحلة تسبق العمل وقد تطاوله لعلاج المشكلات قبل ظهورها، لأننا عندما نتكلم عن التفكير الاستراتيجي لا نقصد به حالات التفكير والتأمل من هذا النوع أو ذاك من التصور المرحلي الذي تقوم به الادارة أو لا تعمله في حالات اخرى لأسباب عديدة، ربما في مقدمتها ان الوقت المتاح لذلك قد لا يكون كافياً لمثل هذه الممارسات، كما ان معرفتنا

وتراكم الخبرة لدى الادارة عوضها عن استخدام التفكير بصورة منهجية منظمة ومنتظمة.

❖ تجسيد معطيات التفكير الاستراتيجي من خلال مكونات الاتجاه الاستراتيجي

يمكننا عرض المثل الافتراضي التالي لمكونات الاتجاه الاستراتيجي ليتم من خلاله مناقشة امكانيات تجسيد التفكير الاستراتيجي السليم والمنهجي في هذه المعطيات المهمة للإدارة الاستراتيجية. لو ان مؤسسه تأمين صحي خاصة عرضت مفردات توجهها الاستراتيجي وخططها التنفيذية كما يأتي:



شكل رقم (1)

تجسيد معطيات التفكير الاستراتيجي من خلال مكونات الاتجاه الاستراتيجي

اين يمكن لإدارة هذه المؤسسة وكذلك العاملين فيها تجسيد ما لديهم من افكار سليمة وابداعية في هذه المراحل المتعاقبة المختلفة؟. ان الاجابة على السؤال اعلاه يمكن ان تجسد على مرحلتين. الاولى التفكير الذي يسبق كتابة مفردات هذا التوجه الاستراتيجي على هذه الشاكلة دون غيرها من الاحتمالات الاخرى. وفي تقديرنا ان الادارة العليا لها الدور الرئيسي والاساس لكونها تعي وتعرف الصورة الشاملة للعمل ولديها التجربة والخبرة والمقومات اللازمة ليتم الاستناد اليها للوصول إلى افضل صيغة محتملة لتأثير هذه الجوانب المهمة من عمل الاستراتيجية. الثانية معرفة كيف سيكون وضع المؤسسة كنظام متكامل لتجسيد واقع هذه المعطيات على الارض والوصول إلى النتائج المطلوبة، هنا يكون دور العاملين على مختلف المستويات مهماً جداً.

التفكير الاستراتيجي يتطلب: (1)

- 1- مرونة عالية وانفتاحه دقيقة وصائبة على مجمل السلوكيات والمدرجات لدى مختلف المستويات الادارية.
 - 2- توفير متطلبات النجاح في الوصول إلى الحالة المرغوبة في العمل بجميع مراحلها، بمعنى انظمة ادارية سليمة وفاعلة يقودها عاملون متمكنون ولديهم تجربة ناضجة ويقدمون افكاراً ابداعية جديدة باستمرار.
 - 3- ايمان راسخ بأن النجاح في المؤسسات يستند إلى قدراتها الادارية والتنظيمية. كما ان دور القيادات العليا مهم جداً لتجذير نماذج التفكير الحر والمنفتح الذي لا يقبل الروتين والجمود في اساليب واليات العمل.
- ان مناقشة مفردات ومكونات الاتجاه الاستراتيجي لأي مؤسسة وكما هو واضح في المثال السابق يتضح منه الاتي:

● الرؤية Vision

ان اهم ما يجسد التفكير الاستراتيجي ودقته وصحة ممارسته هو متبنيات رؤية تنظيمية تمثل حلماً واقعياً ونقطة نوعية عالية تجعل المنظمة على طريق النجاح الدائم والمستمر. فعند صياغة المحتوى اللغوي لرؤية المنظمة والمؤدي إلى البناء الذي ترغب المنظمة في الوصول اليه مستقبلاً لتظهره على ارض الواقع. ان التفكير الاستراتيجي الذي ادى إلى هذا المنظور المستقبلي يفترض ان يترجم حقاً من جانب مختلف المستويات الادارية والعاملين إلى ممارسات يسبقها أيضاً تفكير عملياتي في اطار هذا التفكير الاستراتيجي بعيد الامد. ففي المثال السابق تثار اسئلة عديدة حول مضمون الرؤية المعلنة من جانب المؤسسة وهذه الاسئلة تحتاج إلى تفكير عميق ومتجدد باستمرار من لدن الادارات والعاملين.

ان الادارة تفكر على كيفية جعل بيئة العمل ممتعة وسارة لجميع العاملين وتجسد الاساليب والاليات التي تؤدي إلى ذلك.

● الرسالة Mission

ان الوصول إلى جُمل واضحة تعبر عن رسالة المنظمة يختفي وراءها تفكير معمق وواسع النطاق تلعب فيه القيادة العليا دوراً اساسياً ولا تكتفي بإيصاله للجميع دون اشراك حقيقي لهم لمعرفة كيفية اندماجهم في فهم حقيقي لمدلولات الرسالة الاساسية في صيغ العمل اليومية وقياس مدى التقدم في تجسيد مفردات الرسالة في مختلف اساليب العمل.

الاهداف العامة، الاهداف، الاستراتيجيات

ان هذه المفردات المترابطة مع بعض تدلل على طريقة تفكير الادارة في التعبير عنها بشكل سليم وواقعي ويحفز العاملين على متابعة الوصول إلى هذه الاهداف وتجسيد الاستراتيجيات. وهنا قد تخطأ الادارة حين يتم اشتقاق الاهداف العملية من الاهداف العامة، أو حين يتم ترجمة هذه الاهداف التخصصية التشغيلية بخيارات استراتيجية ممكنة وواقعية. هكذا نجد ان التفكير الاستراتيجي مهم جداً لتجاوز العديد من العقبات في هذا الجانب الحيوي من عمل المؤسسة.

• خطة العمل

ان كل استراتيجية يتم التركيز عليها تحتاج إلى الاداء والتفكير بشكل حقيقي في كيفية الوصول إلى هذه الاستراتيجية من خلال خطط عمل كفوءة. فمثلاً تحسين فاعلية التسويق كاستراتيجية للمؤسسة في مثلنا السابق تحتاج إلى خطط عمل تجسد هذه الاستراتيجية على ارض الواقع، وهكذا.

ان خلاصة القول في هذا الجانب لا تبتعد كثيراً عن التركيز على التفكير المسبق والتام على اساس شامل وتكاملي لجميع مفردات توجه الادارة الاستراتيجية الاساسية.

❖ النشأة والتطور

تعود البوادر الأولية لنشوء التفكير الاستراتيجي إلى العهود الأولى من الحياة البشرية عندما أنحصر الهدف الاستراتيجي للإنسان القديم في الحفاظ على وجوده، وكانت الغايات المحركة لآليات التعامل تتجلى في بروز اتجاهات الإنسان لاستثمار فرص البيئة ومواردها وتجنب مخاطرها وتهديداتها (اغتنام فرص الطعام وتفادي مخاطر الموت)، وتطور مستوى التفكير الاستراتيجي مع تطور حياة الإنسان.

وتنطلق الملامح العامة للفكر الاستراتيجي، بل ترتبط بالرؤية الاستراتيجية لفلسفة الخلق المعتمدة على الحقائق المطلقة سواء في تكوين المخلوقات بأنواعها، أم في بعث الروح فيها أم في سعيها للحياة بأطوار زمنية متفاوتة ومتعاقبة ومتداخلة أحياناً، والدلائل كثيرة، ومنها خلق السموات والأرض والإنسان، والجنة والنار، واعتماد فلسفة الانتخابات من بني الإنسان أنبياءً ورسلاً حملوا رسالات السموات إلى الأرض، وتجلت قدرة الله سبحانه وتعالى في حثهم على اعتماد سلوك الفضيلة، وتجنب سلوك الرذيلة والخطيئة.

وتنامى التفكير الاستراتيجي مع حدوث الثورة الصناعية ليتجه نحو التفكير لإنشاء المؤسسات الصناعية وإنجاحها، واستمر تطور التفكير الاستراتيجي مع تطور الحياة الإنسانية في القرن العشرين، وأصبح أكثر ممارسة وخاصة من الدول والشركات

لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبعد بلوغ مسيرة الحياة البشرية إلى ثورة المعلومات والمعرفة انتقل التفكير الاستراتيجي إلى مستوى متطور من الاستخدام بات يدخل في شتى المجالات العملية (2).

وتبلور التفكير الاستراتيجي كموضوع علمي يدرس في العديد من الجامعات والمعاهد العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين مع بداية حدوث التغيير الجذري وإعادة الهيكلة الشاملة في نشاطات الدول والمؤسسات وفعاليتها وبيئاتها مما افرز الحاجة إلى إعادة ابتكار مستويات جديدة وعالية من التفكير المستقبلي والإبداعي (3). فظهر التفكير الاستراتيجي كمتغير علمي في ظل ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي في سياق التطور الطبيعي للاستراتيجية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات من القرن الماضي إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية في الثمانينات من القرن الماضي وأخيراً إلى مرحلة التفكير الاستراتيجي في التسعينات من القرن نفسه (4).

وبدأت خلال ذلك التطور تظهر ملامح التأطير في التفكير الاستراتيجي بقصد بناء أنموذج موحد للقياس.

وتعد نشأة التفكير الاستراتيجي في سياق تطور الاستراتيجية انعكاساً للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية في القرن العشرين وخاصة مع تزايد مستويات الشك وتعدد الاحتمالات مما افرز تزايد الحاجة إلى العمليات الاستراتيجية العقلية بمستويات عالية (5). وبالإضافة إلى الإدارة الاستراتيجية ساهم التفكير خطوة - خطوة وسايكولوجية الإدراك ونظرية النظم في نشوء التفكير الاستراتيجي (6). الذي أصبح مع تطوره على تماس مباشر مع الحدس والإبداع والرؤية والخيال والباراسايكولوجي. ان كلمة استراتيجي بعد التفكير لم تجعل منه صيغة معينة مرتبطة باختصاص ضيق، بل واسع في مداره وشموليته ليمارس من قبل الادارات والاعمال على مختلف اشكالها واهدافها وبيئات عملها.

تسعى منظمات الاعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو والاداء الكفوء في ظل البيئة التي

تعمل فيها، الامر الذي يتطلب من المنظمات ان تمتلك رؤية بعيدة المدى (7). يتسم موضوع التفكير الاستراتيجي بالحدثة على مستوى التأطير والتصنيف، ويعد من الموضوعات البكر التي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل كثيرا من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، ولا يزال الباحثون يساهمون بهذا الاغناء الفكري.

ويعد التفكير الاستراتيجي في عالمنا المتغير امراً على قدر كبير من الاهمية اذا ما اردنا لأعمالنا التميز، وتعد القدرة على التميز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى الطويل والتوازن بينهما مطلب ضروري لنجاح الاعمال.

حيث يعتبر التفكير الاستراتيجي احد اهم مداخل فهم المستقبل، فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة ومواجهه التحديات والمتغيرات. وعبر عن التفكير الاستراتيجي بانه طريقة تفكير موسعة ومبتكرة على اساس استراتيجي في الوقت نفسه هو عبارة نظرة بعيدة المدى واكثر شمولية لمحيط المنظمة والبيئة، وهو تصور منظمة لمستقبلها من حيث مركزها، وماذا ستكون عليه في المستقبل البعيد (8).

لقد بينت Liedtka (9) ان مصطلح التفكير الاستراتيجي يستخدم اليوم بشكل كبير وواسع في حقل الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية. بينما يرى Henry Mintzberg ان التفكير الاستراتيجي عبارة عن رؤية متكاملة للأعمال (10). بالإضافة إلى ان التفكير الاستراتيجي يمكن المديرين من معرفة العوامل التي تؤثر على تحقيق الاهداف وكيفية خلق قيمة للمنظمة ويرى (Emamgholizadeh & Emran). ان التفكير الاستراتيجي يساعد بشكل كبير في الفرص المتاحة وفي الوقت يناقش التحديات التي تواجه عمل المنظمات وفق رؤية استراتيجية (11). ومن جهة اخرى هناك من ينظر للتفكير الاستراتيجي على انه عبارة عن ترتيب الخيارات والاولويات واتخاذ القرارات المناسبة (12). وبعبارة اخرى ان التفكير الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة هدفها التعامل الصحيح مع اللاتأكد (13). ويرى (Olaniyi & Lucas) ان التفكير الاستراتيجي يساعد المنظمات في تحديد سبل التطوير والحد من اللاتأكد

في اتخاذ القرارات باعتبار التفكير الاستراتيجي يساهم وبشكل كبير في خلق ميزة تنافسية للمنظمة (14). ومن جهة اخرى هناك من يميز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ويرى ان التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي، وهذا ما ذهب اليه البعض ان هناك نوعين من النظريات الرئيسية حول التفكير الاستراتيجي، النوع الاول يرى بأن التفكير الاستراتيجي هو احد مفاهيم الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. اما النوع الثاني يرى بأن التخطيط الاستراتيجي يركز على التحليل في حين ان التفكير الاستراتيجي يركز على الحدس والابداع ويعطي صورة متكاملة لذلك بأن التخطيط الاستراتيجي يأتي بعد التفكير الاستراتيجي (15). حيث اثبتت دراسة قامت بها مجلة هارفارد للأعمال بأن 97% من المدراء والمسؤولين الناجحين هم من يعمل وفق تفكير استراتيجي واضح (16). ان المفكرين الاستراتيجيين يتمتعون بنمط من الدقة العالية في التفكير ووضع خيارات وبدائل غير تقليدية تتصف بالابداع (17). وبطبيعة الحال فان منظمات الاعمال تحتاج إلى تطوير الادارة الاستراتيجية كأطار شامل قادر على مواجهة التحديات وبناء مستقبل زاهر ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامه، وهذا التطوير يحتاج إلى طريقة جديدة بالتفكير واتخاذ القرارات وجوهر هذه الطريقة هو التفكير الاستراتيجي (18).

الجدول رقم (1)

الفرق بين التفكير التقليدي والتفكير الاستراتيجي

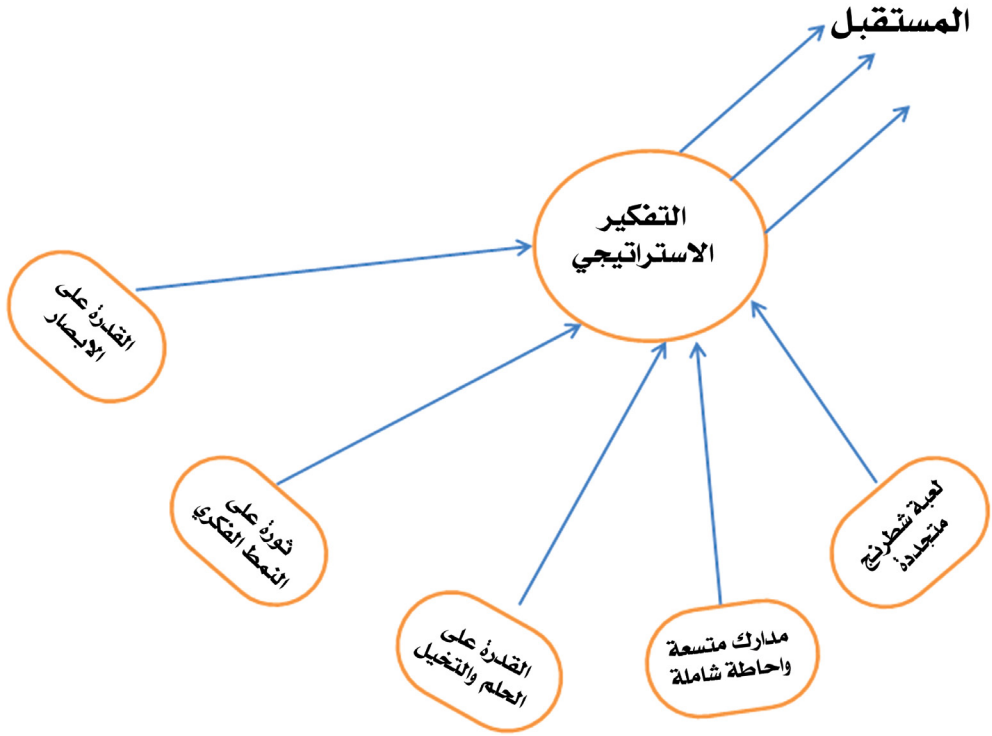
ت	التفكير التقليدي	التفكير الاستراتيجي
1	مدى التفكير قريب	مدى التفكير بعيد ذو رؤية استراتيجية
2	التركيز على عمل المنظمة بشكل عام	التركيز على التخصصات المعنية ارتباطاً بالصورة الكلية الشاملة.
3	يتم التركيز على الجوانب الفنية والاقتصادية للمنظمة	يتم التركيز على مواضيع جديدة ذات طابع ابداعي للمنظمة
4	التفكير غير مركز	التفكير اكثر تركيزاً وتنظيماً
5	عدم الاهتمام بالاتصالات والعوامل المؤثرة	الاهتمام بالاتصالات وكيفية التفاعل والتأثير
6	التفكير يعتمد على الافتراضات	التفكير يعتمد على حقائق مستقبلية وملموسة
7	التفكير في وضع المنظمة الحالي	التفكير وفق منظور استراتيجي للمنظمة
8	ينحصر التفكير في حل المشاكل اثناء حدوثها	يعتمد التفكير على ايجاد حل مستقبلي للمشكلة التي لم تظهر بعد أو من المحتمل ان تظهر
9	التفكير على المدى القصير يؤدي إلى دخول في تفاصيل صغيرة وكثيرة	التفكير على المدى البعيد يساهم في صواب المسار وصحة الافتراضات الاساسية للعمل
10	التفكير بشكل اعتيادي	التفكير بأفاق مستقبلية مع ايجاد البدائل
11	اتخاذ القرارات التي تخص التعامل مع مشاكل الماضي والحاضر	المستقبل يهيمن على عملية اتخاذ القرارات

Source: Day. G. s & Schoemaker. p. J. H. (2006). Peripheral Vision: Detecting the weak signals Thatwil Make or Break a company. Harvard Business Review press.

❖ التفكير الاستراتيجي، الوصف والاهمية

ان اعطاء وصف محدد للتفكير الاستراتيجي ربما يجعل منه حالة مبسطة تتسم بالسطحية ولكن نحتاج في كل الاحوال إلى مضمون يعطي صورة تقريبية لوصف هذا المفهوم المهم من مفاهيم الادارة الاستراتيجية.

وبالتالي ان معطيات الوصف يقتضي ان تعطي اغناء اكبر للتفكير الاستراتيجي وليس تحديداً روتينياً لا يمكن تطوره والنظر اليه ابداعياً باستمرار، وهكذا يمكن وصف التفكير الاستراتيجي من خلال خمس زوايا مختلفة يجسدها الشكل رقم (2)



شكل رقم (2)
وصف زوايا النظر للتفكير الاستراتيجي

بتصريف: سلطان، جاسم (2005)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع، مصر، ط2.

• التفكير الاستراتيجي قدرة على الابصار

الجميع يؤيد أن التفكير الاستراتيجي يعني النظر المستقبلي (Seeing Ahead) في منظور شمولي واسع، ولكنك لا تستطيع ان تنظر للأمام بشكل سليم، دون الاحاطة بالماضي الذي يمثل المقابل الزمني للمستقبل، ف رؤية المستقبل تركز على فهم الماضي، كما يجب النظر لما فوق رأسك، ولما تحت قدميك جميع الاتجاهات في ان واحد فالنظر يجعلك تقف في الموقع الصحيح لتخذ ببصيرة وحكمة انطلاقة المستقبل المنشود، وقد تفعل ذلك ولكن تحتاج إلى الابداع للوصول للاستراتيجية، فالمفكرون الاستراتيجيون يرون ما لا يراه غيرهم، ويستطيعون اكتشاف الدرّة المفقودة. فهم يتحدون المنطق التقليدي والوصفات الجاهزة والاستراتيجيات التقليدية. انهم ينظرون جانباً، وينظرون إلى ما وراء الشيء وما يحيط به بعمق ورؤية وحكمة.

• التفكير الاستراتيجي مرتبط باتساع المدارك

ان تغيير البيئة التي يعيش فيها القائد وتوسع مداركه لا تتم الا بتحريره - بقدر كبير من اسر الزمان والمكان، حتى تتوسع افاقه وتزداد خبرته. ويتم ذلك عبر تعرضه لخبرات متقدمة سواء عبر القراءة ام المخالطة مع بيئات متقدمة للحصول على خبرات جديدة.

ان القادة اليوم يتعاملون مع قضايا متشابكة خصوصاً وأنهم يعيشون في ظل العولمة، ان المنظمات التي تدير حوارها مع نفسها تعجز عن اعداد قادة حقيقيين لأنها تحبس عقولها في عرفها ومداركها المحدودة، وزيارة المستقبل تقتضي التعرف على العالم الاكبر ورؤيته ومتغيراته، ومن ثم تصور المستقبل وتشكيلاته المحتملة أو بدون هذا لا يمكن اعداد قادة استراتيجيين يقودون المؤسسات إلى النجاح الدائم.

• التفكير الاستراتيجي قدرة على الحلم والامل

ان الحلم يعبر عنه بالرؤية، فالرؤية هي الصورة السائدة في أذهاننا عما نريد ان نكون، أو ماذا نريد ان نعمل، وهي اخر ما نفكر فيه قبل نومنا، وما يوقظنا قبل الاخرين للعمل. تلك هي قوة الرؤية وجوهر تجسدها. فما يحد من تفكيرنا، هي ذات المعارف والقناعات التي تم استنباطها حول الممكن والمستحيل، وبناءً عليها نقرر ما هو الامر الممكن والامر المستحيل، ففكرة الطيران كانت تبدو مستحيلة وكانت القناعة بعكسها مترسخة يعاقب من يرى غيرها. ولكن ما ان انكسرت واصبحت من الممكنات، حتى تغير العالم بأسره وتقاشرت المسافات. ولو لم يؤمن هؤلاء الرواد بإمكانية الانسان على التحليق في الفضاء ووقعوا في اسر السائد لاستحال ذلك ولما تحركت عجلة الحياة. وتطور العالم الذي نعيش فيه واصبح هذا من الممكنات.

فحجم الافكار المقيدة في اي وضع استراتيجي، وحجم ما يعد ممكناً وما يعد مستحيلاً، هو وليد القناعات المستنبطة وليس وليد الممكن والمستحيل العقلي. فالقادة الاستراتيجيون يرون ما يعده الناس مستحيلاً وامراً غير ممكن. فما الذي اطلقه الاسلام من رؤى للحياة متجددة وتدعو إلى تكرار محاولات التطور والنهوض، وما الذي بعث الثورة الصينية أو بنى اليابان أو طور الهند أو بنى ماليزيا. انه حلم القادة. انها رؤيتهم للممكن فيما يعده الناس من المستحيلات.

• التفكير الاستراتيجي ثورة على النمط الفكري

ان القوات التي تعتقد انها لم تهزم خصمها ابداً لا يجدي معها تزويدها بأي سلاح. وتعتقد المنظمات ان ما ينتقصها، هو المعرفة وتوفر المعلومات. ورغم اهمية المعلومات لصناعة المواقف وتحديد التوجهات، الا انها حين تصطدم بالقناعات المستقرة لا يعود ممكناً رؤية المعلومات وتجسيد اهميتها، ولا الاستفادة منها حتى في حال دقتها وصدق متبنياتها لتحديد الرؤية الصائبة. كل الحقائق الواضحة والتجارب النافعة لا يعود لها معنى حين يتلقفها بئر القناعات المستقرة، وفجوة الدفاع عن الذات. وحين تخوض المنظمات سباق الحياة، فيسبقها المنافسون بالحصول على مواقع متقدمة في سوق العمل، ما اسهل ان تجدد المبررات والاعذار.

فالوقت لم يحن، والاقدار لم تحالف، والخصم لثيم، والموارد غير كافية، ان الداء الحقيقي في العقول وليس في الواقع.

فحين لا نستقبل الواقع لتتعلم منه، ولنراجع قراراتنا ومواقفنا رغم وضوح الحقائق واشراقها، لا يكون للأمر تفسير الا ان ما يحدث يصطدم مع المسلمات عن الذات، وبالتالي لا بد من تحويل الحقائق بدلاً من تغيير المسلمات. هكذا يبدو لنا جلياً أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يمثل ثورة دائمة على محاربة النمط الفكري السائد والذي يتم التمسك به بقوة رغم الفجوات والهفوات الموجودة فيه. ان المنطقة التي لا نراها أو نغفل عنها نتيجة نمط التفكير التقليدي هي منطقة قاتلة للمفكر الاستراتيجي، فالمعتقدات السابقة والصور والمواقف المخزونة هي الحجاب الذي يمنع الرؤية. ان المدير المسجد بقوة للتفكير الاستراتيجي في مواقفه نراه اقدر واجدر من غيره في توليد ابداعات مستمرة ترتقي باستمرار بالمؤسسة.

• التفكير الاستراتيجي لعبة شطرنج

الفارق كبير بين اللعبتين لعبة الحظ ولعبة الشطرنج. ففي لعبة الحظ أو الاقدار، نقوم بما نحن معتادون على القيام به، ونترك قضايا التدافع وما تقتضيه من معاناة فكرية للظروف وما تحمله من اخبار سارة أو سيئة البناء، وليس علينا ادراك النتائج، فليس هناك تقويم أو محاسبة ولا اعتبار انما هي الاقدار (هذا هو تصورنا). وفي لعبة الشطرنج يتم تحريك الخصم للمكان الذي نريد عبر التفكير الموجه المتمعن، ونقابل الفكرة بالفكرة، وعند الهزيمة نلوم انفسنا ونعاود دراسة المشهد لمعرفة الحركة الخطأ ونكشف المسار الصحيح.

ان التفكير الاستراتيجي يمثل حالة واقعية وابداعية لا تركز إلى الحظ والصدفة، ولكن تستند إلى همم وتجارب ومعاناة في متابعة الموقف وعمل الخيار الصائب، كما انه يمثل حالة اغناء باستمرار وكذلك الابتعاد عن تكرار نفس الاساليب.

❖ أهمية التفكير الاستراتيجي

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية، حيث ان التفكير الاستراتيجي يشير إلى توفير القدرات والمهارات المطلوبة للقيام بالتنبؤات واستشراف المستقبل مع امكانية صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات. ويمكن ايجاز اهمية التفكير الاستراتيجي بالآتي :

- 1 - بناء رؤى مستقبلية من خلال تحديد الأولويات التي تساعد المديرين في التحضير للمستقبل.
- 2 - حسن التعامل مع الاحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.
- 3 - التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الاداء.
- 4 - انقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- 5 - استخدام القدرة التفكيرية في بلورة أفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة عليهم وهذا سيسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- 6 - التعامل الصحيح والايجابي مع مختلف المواقف بنظرة متفتحة وغير مرتبكة.
- 7 - الاستعداد المسبق وتهيئة المنظمة لمواجهة مختلف الحالات وخاصة في الاحداث الطارئة والكوارث والازمات.
- 8 - تعميق الاحساس السليم وعدم التسرع في اتخاذ القرارات دون ادراك واستشعار للموقف بصورته الشاملة التكاملية.

❖ خصائص التفكير الاستراتيجي

تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤثرات التي تستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي.

تعدد الخصائص الشخصية والتنظيمية وتعتبر معيار لتحديد المفكرين الاستراتيجيين من جهة ومن جهة اخرى لتمييز انماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الاستراتيجي من خلال مجموعة مواقف أو مقاييس (19).

ويمكن عرض خصائص التفكير الاستراتيجي بإيجاز وكالاتي:

- انه تفكير شمولي يتسع مداه من ناحية المعطيات والفترات الزمنية التي يغطيها.
- ان هذا التفكير يجسد الحالة الكلية للنظام المؤسسي لذلك يعطي صور مختلفة لكيفية ايجاد توليفات ايجابية وابداعية للعمل وتحقيق النتائج.
- قد يكون هذا التفكير مرتبطاً بالنظرة الريادية للقيادة الادارية العليا، لذلك يمكن ان يمثل حالة فردية لبعض المديرين في المنظمة أو قد يكون حالة جماعية في مواقف عديدة تطرح لإيجاد توجهات ايجابية في صالح المؤسسة.
- ان هذا التفكير حر وايجابي قد يستند على معطيات بيانية ومعلوماتية تم تحويلها إلى خزين معرفي لادارة المنظمة، لكنه يبقى خارج اطار محدودية تحكمه فقط هذه المعطيات والمعلومات وتوجهه بشكل طبيعي وروتييني.
- انه تفكير يستند على خبرة واسعة وتجارب معمقة في مختلف اوجه عمل المنظمة، لذلك يندر ان نجد له تجسيدا دون وجود قيادات ادارية ممكنة وذات خبرة طويلة وممارسات متعددة الواجه.

بعد هذا العرض المختصر لاهم خصائص التفكير الاستراتيجي نحاول ان نعطي توجهات حول خصائص المفكر الاستراتيجي الشخصية اولاً ثم الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي باعتبار ان هذين الامرين يرتبطان بشكل مباشر بالتفكير الاستراتيجي في المؤسسات.

1 - الخصائص الشخصية للمفكر الاستراتيجي

من المعلوم ان المفكر الاستراتيجي في المنظمة يتحلى بمجموعة كبيرة من الخصائص الشخصية والقدرات الفكرية التي تساعده على ان يكون ناجحاً في عمله باستخدام مداخل الادارة الاستراتيجية المتنوعة، في الدراسات العديدة في هذا الجانب نجد التركيز على ضرورة توفير مجموعة من الخصائص الشخصية المرتبطة بقدرات القائد الاستراتيجي على تجسيد هذه الخصائص في الممارسات الادارية واساليب عمله (20)، (21). في المواصفات الشخصية للمفكر الاستراتيجي تتميز في مجال الابداع وتفاعل ايجابي مع العاملين والحركة النشيطة المرتبطة بتحفيز عالٍ على اداء المهام الصعبة والمعقدة. كذلك سرعة المبادرة وعدم التردد والقدرة في السيطرة على الانفعالات في حالات الطوارئ والازمات. ان المفكر الاستراتيجي يوازن ايجابياً بين ادارة الذات وتفعيل القدرات وتجسيد الابداع في العمل.

من بين مجموعة القدرات الفكرية التي يفترض ان يتحلى بها القائد والمفكر استراتيجي نجد (22) :

- القدرات الاستشرافية: وهي عبارة عن امكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشراف في غاية الاهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم متغير وعدم التأكد فيه عالية.
- القدرات الحدسية: تعني امكانية ربط الافكار ومزجها وتشكيلها من اجل الوصول إلى فكرة جيدة، أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية. والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجي ان تكون لديه خبرة شخصية قادرة على التخمين والذكاء العالي.
- القدرات الخلاقة: وتعني انتاج شيء يتسم بالتلقائية والاصالة والحساسية للمشكلات أو موقفاً مثيراً أو القدرة على جمع الافكار واخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الافكار.

- القدرات النقدية: وهي عبارة عن التقييم الدقيق للمقدمات والشواهد والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الاخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف. والقدرات النقدية ترتبط بوجود خبرة تحليلية وتركيبية لمعطيات الموقف ورغبة في التعبير الايجابي وعدم التمسك بالأراء والافكار لكونها وليدة متبنيات المدير الراسخة باعتبارها تشكل مسلمات لا يرقى لها الشك.

2 - الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي

وهي الصفات التنظيمية (الهيكلية والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها على عمل نمط المفكر الاستراتيجي وتأثيره في ادارة الاستراتيجيات العامة للمنظمة التي يديرها:

أ. الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التالية:

- المستوى الاستراتيجي: والذي يهمننا في هذا المقام هو تساؤل مفاده في اي مستوى من المستويات الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي، وللإجابة نقول ان التفكير الاستراتيجي ينتشر بين مستوى استراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الاعمال، لانهما المسؤولان عن القرارات المصيرية للمنظمة. في ضرورة الاشارة إلى تبني فكرة وجود المقتدرين في المنظمة على جميع المستويات.
- الرسمية: وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات والتصرف، والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة اي تقل الرسمية والتمسك بالقيود وروتينيات العمل عندما تواجه المنظمات مواقف متغيرة باستمرار (23).
- الاغراق المعلوماتي: حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار. ولهذا يكون المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات اكثر حنكة من غيره لأنه اقل حساسية تجاه الاغراق المعلوماتي. وذلك يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة. ان الوصول إلى المواقف الصائبة لا يرتبط بكم المعلومات المتاحة بل بقدرة المدير على الوصول إلى ما يريد من خلال ما متاح من معطيات.

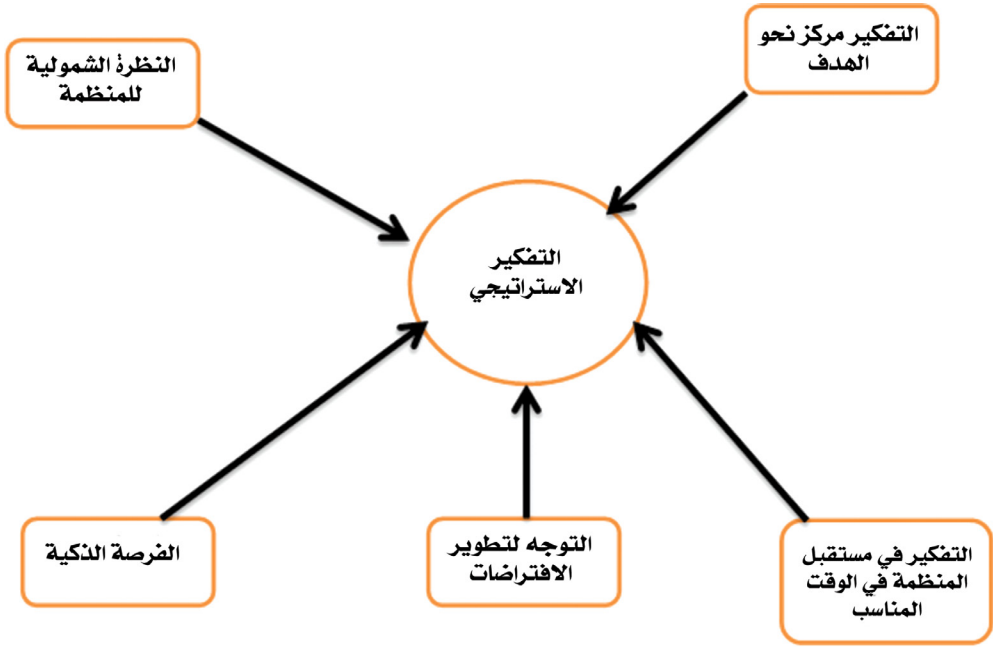
ب - الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات الآتية:

- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث ان المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.
- الاهتمام بالعاملين: يهتم المفكر الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم، باعتبارهم الموارد الأهم والتي تجدد قدرة المنظمة على الاستمرار في الابداع والعطاء.
- تبني المخاطرة: يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لان تبني المخاطر يسهم في تحقيق معدلات عائدة اعلى وانتهاز الفرص السانحة للنجاح والتي قد لا يراها الآخرون قصيرو النظر غير الممكنين في مجال التفكير الاستراتيجي.

❖ عناصر التفكير الاستراتيجي

نظراً لاتساع مفهوم التفكير الاستراتيجي وشموليته، فقد وجد الباحثين مدى عمق لطرح افكار واره متنوعه في هذا المجال. لكن هذا الامر قد يصبح مربكاً لتداخل حدوده مع مجالات معرفية عديدة، هكذا يفترض التركيز على العناصر التي تعتبر ضرورية جداً لتجسد الممارسة والتفكير الاستراتيجي السليم في المؤسسة.

من هنا اعتبرت (Liedtka) التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة ومتميزة في التفكير ويتميز بخصائص محددة ويوضح الشكل (3) خمسة عناصر من التفكير الاستراتيجي.



شكل رقم (3)
عناصر التفكير الاستراتيجي

Source: Liedtka, J.M, (1998), «Strategic thinking: can it be taught?» Long Range Planning, Vol.31, No. 1: 120-129.

1 - النظرة الشمولية: المفكر الاستراتيجي ينظر بشمولية للمنظمة بكل مكوناتها حيث ان اي تغيير في احد جوانب المنظمة يؤثر على كافة الجوانب الاخرى لها، ان النظام الكلي لا يمثل تجميع لأنظمة فرعية، بل يمثل حالة من التداؤب اوجدها المفكر الاستراتيجي الملهم. ان هذا الامر يعني في بعض جوانبه الاطلاع والمعرفة بكيفية عمل النظام بصورته الكلية، ان المنظور النظمي يمثل عنصراً مهماً من عناصر التفكير الاستراتيجي.

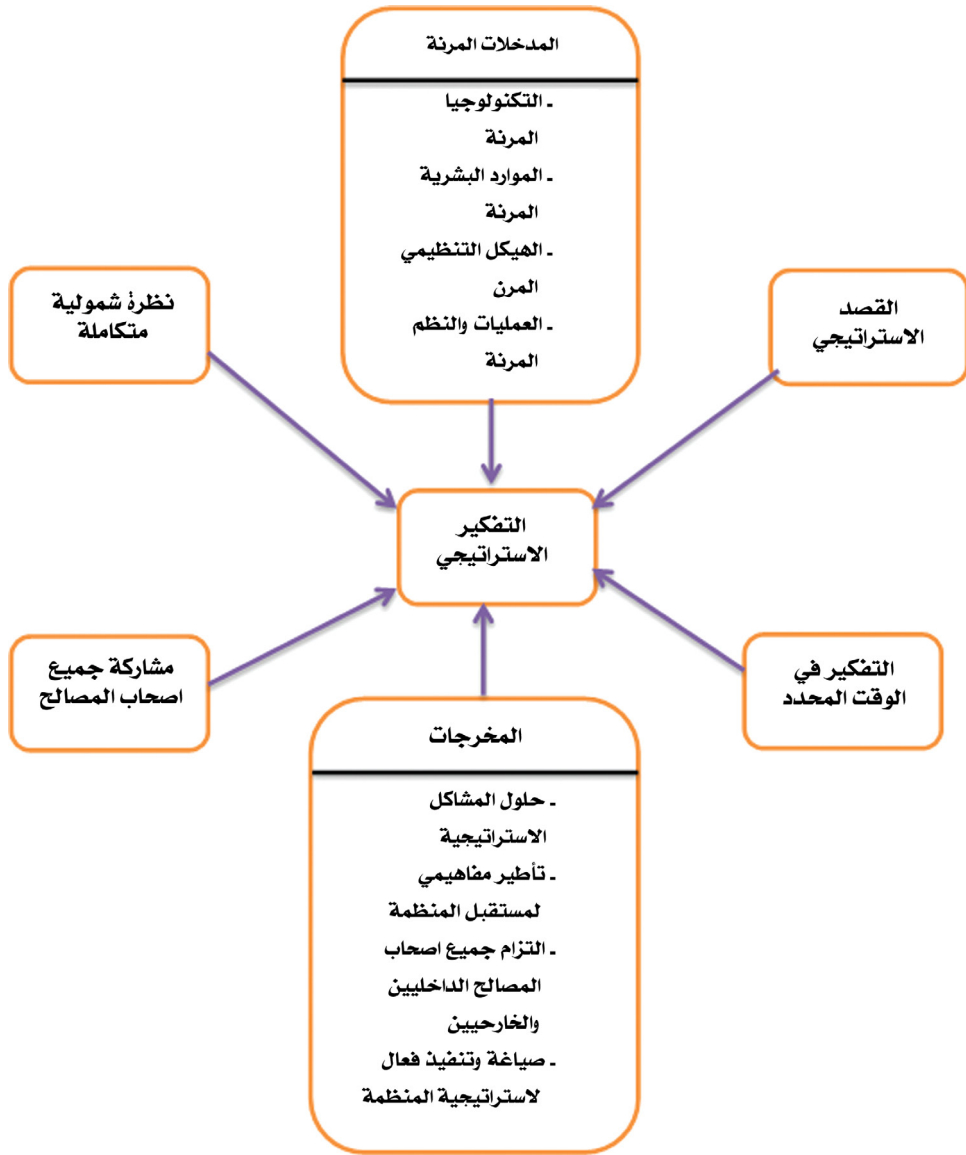
2 - التفكير المركز نحو الهدف: يقوم التفكير الاستراتيجي على التفكير المركز نحو رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية لا يحرفها عنه اية تغييرات مستقبلية وهذا يوجه العاملين في المنظمة نحو التركيز على تحقيق ذلك التوجه، ويساهم التفكير الاستراتيجي الجيد في احداث نقلة نوعية جيدة بفضل هذا التركيز العالي وعدم تشتت الموارد. ان مجمل ما يرتبط بتحديد مقاصد المنظمة واشتقاق الاهداف الاخرى منه يمثل حالة تفكير معمق وشمولي لتخصيص الموارد والذهاب باتجاه النتائج المرغوبة.

3 - التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب: التفكير في الوقت المناسب يركز على فكرة معرفة المستقبل الذي ترغب المنظمة في ايجاده، وليس كيف سيكون المستقبل؟ والاستراتيجية لا تتأثر فقط بالمستقبل ولكن كذلك بالفجوة الاستراتيجية الموجودة بين الواقع الحالي والتوجه نحو المستقبل، في حين تركز وجهة النظر التقليدية على درجة التجانس بين الموارد والفرص المتاحة، وان التفكير في الوقت المناسب يبعد المنظمة عن حالات التأخير والتأجيل التي غالباً ما تؤدي إلى ضياع الفرص أو الانتظار غير المبرر حتى حصول الاسوأ ويندرج في اطار التفكير في الوقت المناسب الاقدام والمبادرة من قبل الادارة والتمتع بمزايا الداخلين الاوائل إلى الاسواق الجديدة والواعدة.

4 - التوجه لتطوير الافتراضات: التفكير الاستراتيجي يتعامل مع الكم الهائل من المعلومات حول مختلف المتغيرات المتسارعة والظروف البيئية المحيطة، وقد تم تطوير افتراضات مقنعة لها علاقة بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية وغيرها والعمل على اختبارها بكفاءة بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع هذه الافتراضات، وعادة ما يساهم التفكير الاستراتيجي الفعال في التأكد على المقدمات المنطقية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية، ففي الوقت الذي تستعجل اغلب الادارات على الدخول في تفصيلات العملية التخطيطية، فأن وجود ادارات تمتلك تفكيراً استراتيجياً جيد يقلل من الوقوع في الخطأ، بمعنى اخر ان التفكير الاستراتيجي الجيد يشكل ضمانة ضرورية لعدم الوقوع في افتراضات خاطئة.

5 - الفرصة الذكية: التفكير الاستراتيجي يقوم على الانفتاح على تجارب جديدة تسمح بالاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر وتكون انسب من الاستراتيجيات القائمة، وهذا ضروري للتأقلم والتكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة. فهناك الفرصة الذكية الواعدة التي تفتح افاقاً لتقدم المنظمة وتطورها وهناك أيضاً الذكاء الاستراتيجي القادر على اقتناص هذه الفرص وعدم التردد والتأخير الذي يقود للوقوف عند الوضع الراهن.

وفي نفس الاطار تم تحدد مفهوم التفكير الاستراتيجي بأنه الوسائل المرنة لحل المشاكل الاستراتيجية واعطاء تصور مفاهيمي واضح لمستقبل المنظمة مع اطار للإدارة الاستراتيجية يحتوي على مدى واسع من أنشطة فكرية للأفراد والمجموعات واجزاء المنظمة المختلفة، وبذلك فإن التفكير الاستراتيجي يمثل نظاماً متكاملأ بمدخلات مرنة ومخرجات متنوعة تؤطرها عناصر مهمة تشكل الاساس في هذا التفكير الاستراتيجي (24)



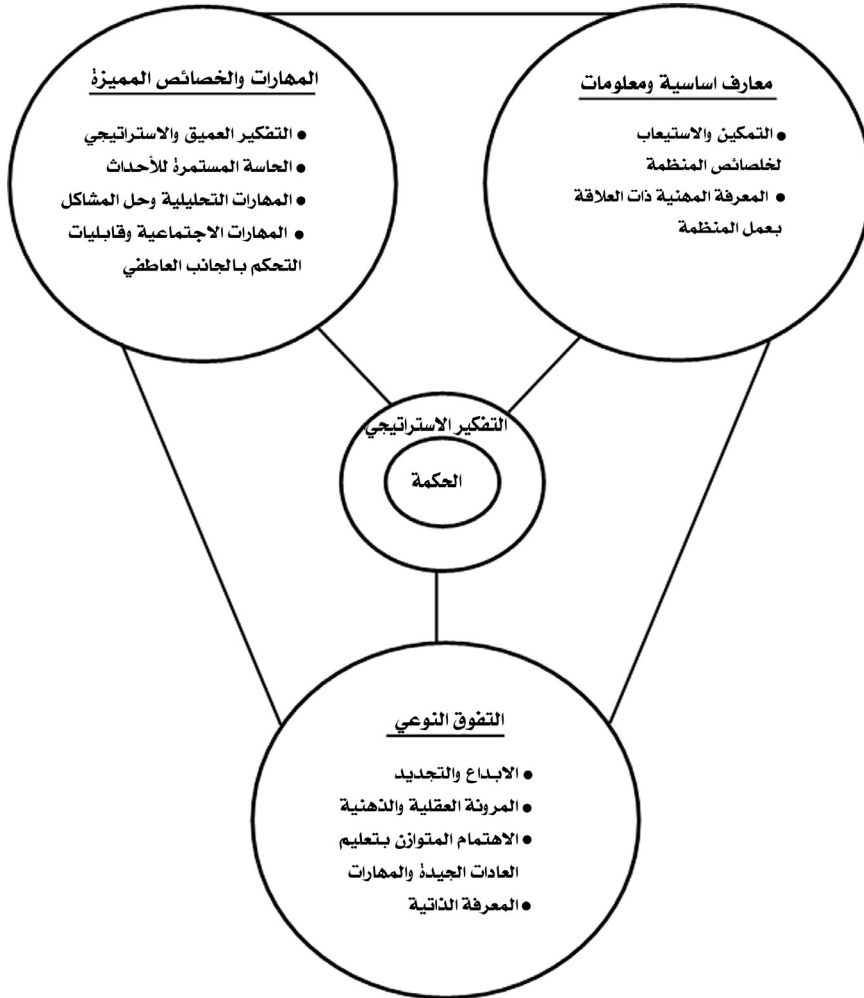
شكل رقم (4)
التفكير الاستراتيجي نظام متكامل

Source: O'Shannassy, Tim, (1999), «Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation», Working Paper, No.99/21, November, 22

❖ حاجة الادارة العليا للتفكير الاستراتيجي

يبقى التفكير الاستراتيجي احد التحديات المهمة التي تواجه الادارة العليا في اية منظمة، بل يمتد الامر ليشمل جميع مستويات المنظمة، ومن اجل ان تتمتع المنظمة بالاقتدار فقد برهنت تجارب الماضي ان التطوير لاستراتيجيات اقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير. ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه اداة تعزيز الاقتدار والتميز في المنافسة، اذ تستطيع الادارة العليا ممارسته وتحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ومنها المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها. وتقديم رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف المديرين للتفكير الاستراتيجي الحدسي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن اعادة بناء الاستراتيجيات. ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطاً رئيسياً مستمراً، فإنه يشجع المديرين بل يلزمهم ان يفكروا وبشكل استراتيجي، اضافة إلى التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب. وكذلك دعوة المديرين إلى التفكير في عمليات الادارة الاستراتيجية من خلال عناصرها المختلفة كتأسيس وتطبيقها والرقابة عليها. وضمن تصور التفكير الاستراتيجي ما هو الا تحديد الغايات بعيدة الامد والاهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تروم المنظمة الوصول اليها، فالتفكير الاستراتيجي يساعد المديرين على تهيئة المستقبل. ان الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي في المنظمات وخاصة الكبيرة منها جعلها تولي اهتماماً كبيراً جداً في تكوين وبناء وتعزيز قدرات وخبرات كبار المديرين وخاصة من يتبوأ مركزاً قيادياً في قمة هرم السلطة في المنظمة، لقد كانت تجارب بعض المنظمات تعطي دلالة قاطعة للاهتمام بالمديرين الذين يمتلكون هذا الفكر الاستراتيجي ومن ثم تعزيز هذا الامر من خلال تعرض هؤلاء المديرين لتجارب تحاكي الواقع ومعرفة كيفية تصرفهم في المواقف الحرجة التي تتطلب فكراً وتفكيراً استراتيجياً نيراً. لقد عبر البعض عن قدرة ممارسة التفكير الاستراتيجي اثناء العمل والتطبيق بانها ملكة ضرورية للنجاح وانها تعبر عن جودة المدير واهليته على استلام مناصب عليا في الشركات العالمية. فالتفكير الاستراتيجي يمثل حالة الحكمة

الرصينة لدى المديرين في موازنه ثلاثة امور مهمة تلخص مجمل القدرات الذهنية والعقلية وتعطي تفوقاً للمنظمة في المنافسة، ويلخص الشكل (5) هذه الجوانب المهمة والتي تحتاج من الادارات تفكير استراتيجي مركز بوضوح اسلوب التعامل واتخاذ القرارات المهمة.



شكل رقم (5)

القدرات الذهنية والعقلية المطلوبة للتفكير الاستراتيجي

المصدر: بتصريف من الغالبي، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2006): جودة المديرين نظرة تحليلية نقدية، وقائع المؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية، عمان.

❖ اغراض التفكير الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي اساساً طريقة اكثر ثراءً واكثر ابداعاً للتفكير ولكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تواجه المنظمات لذلك نود الاشارة إلى ان الادارة الاستراتيجية الناجحة تجمع عدداً كبيراً من العوامل بالبيئة الخارجية واغراض المنظمة والموارد البشرية وقد يبدو هذا القول سهلاً ولكن التنفيذ يختلف، ولان التفكير الاستراتيجي يمكن ان يجسد له في عبارة واحدة انجح استراتيجية يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها فان الادارة تجد نفسها راغبة في بناء قدرات كبار المديرين في هذا المجال.

ويمكن تلخيص اغراض التفكير الاستراتيجي بما يأتي (25):

- 1 - تحديد القصد الاستراتيجي الذي يقود ادارة المنظمة إلى تحسين توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.
- 2 - تشخيص تأثير انواع البيئات على عمل المنظمة، لان التفكير الاستراتيجي هو انموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا وهذا الانموذج لا بد من ان يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم من حولنا.
- 3 - الاستفادة من الفرص الذكية في الانفتاح على تجارب جديدة والتي تعد من الركائز الاساسية للتفكير الاستراتيجي.
- 4 - تمكين المنظمة من تحديد الاستراتيجية المناسبة لها وفق ملامح المستقبل، وغالباً ما يقود هذا التفكير إلى بناء منظمة متعلمة ومنفتحة للاستفادة من تجارب الاخرين اضافة إلى تجربتها الذاتية.

ان التفكير في تحديد معالم واغراض الادارة من ممارسة التفكير الاستراتيجي يبعده عن ان يكون نمطاً في الترف الفكري المغرق في التحليل والاستنتاج وطرح التوصيات التي يغلب عليها الرؤى الحاملة غير الناضجة والمؤهلة ان تكون ضمن سياق ممارسات فعلية تؤدي إلى نتائج مستهدفة محدودة.

❖ ايجابيات وفوائد التفكير الايجابي

يتصف التفكير الاستراتيجي بوجود ايجابيات وفوائد عدة من بينها ما يأتي:

- نضوج الاطار الفكري للمنظمة وتمتعها بعلاقات شمولية، ونقلها من وضعها كمنظمة منطوية على نفسها إلى منظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وتحسب ايجابيات لعلاقات ذات محتوى نافع لكل الاطراف التي لها مصلحة من وجود المنظمة.
 - التركيز على اهمية استشرف المستقبل وتحديد اتجاهاته.
 - توحيد الجهود والطاقات نحو تحقيق غايات واهداف المنظمة.
 - استثمار امثل لتوظيف الموارد البشرية وحثها على الابداع والابتكار.
 - خلق حالة من التناغم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية والاستعداد للالزامات واستثمار الفرص المتاحة.
 - يسهم التفكير الاستراتيجي في زيادة الولاء والانتماء والتقليل من حالات دوران العمل، وخاصة وهو يأتي في اطار فهم معمق لمصالح الاطراف كافة .
 - يساعد التفكير الاستراتيجي على اشاعة ثقافة الابداع والابتكار في المنظمة وخلق اجواء التفاؤل.
 - يساعد التفكير الاستراتيجي في فتح افاق لإيجاد حلول ابداعية جديدة ومبتكرة يتم تصور المستقبل من خلالها بتداخل زمني مع الحاضر وفهم جيد للماضي، وهذا الامر يتيح للمنظمة ان تستمر وتنمو وتتطور.
- ان من المفيد الاشارة هنا إلى ان التفكير الاستراتيجي الفعال يعطي محتوى عميقاً وواضحاً لخطط المنظمة الاستراتيجية، حيث توضع هذه الخطط في ضوء تفكير ناضج وليس بصيغة الية مستعجلة يتم الركون فيها على البيانات والمعلومات فقط.

❖ الاضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي

مثلما للتفكير الاستراتيجي السليم ايجابيات عديدة تحصل عليها المنظمة، كذلك غياب هذا التفكير الاستراتيجي يؤدي الى:

- ضياع العديد من الفرص المتاحة للمنظمة في حين تقتنصها منظمات منافسة اخرى.
 - ربما تكون المنظمة مركزاً للمشاكل والازمات وعدم الادراك المبكر لها.
 - عدم الاستفادة من الموارد وعدم استغلال نقاط القوة في المنظمة.
 - غياب الربط بين غايات واهداف المنظمة وهذا ينجم عن اتخاذ قرارات ربما لا تخدم رسالة المنظمة وتوجهها المستقبلي.
 - عدم وجود معايير لتقييم الاداء واذا وجدت هذه المعايير فهي سطحية وشكلية متعارضة بسبب عدم وجود الفكر المغذي لها ولتطويرها باستمرار.
 - انعدام حالات الابداع والابتكار والعمل بأشكال تقليدية.
 - ربما غياب التفكير الاستراتيجي يؤثر على العلاقة بين المنظمة والعاملين ويساهم هذا الغياب في ايجاد الارضية المناسبة لعدم الرضا للعاملين وزيادة دوران العمل.
 - تخطب المنظمة في قراراتها بسبب عدم استقراء الواقع والمستقبل بشكل جيد.
 - ضعف أو انعدام المهارات القيادية وايجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة.
- ان غياب التفكير الاستراتيجي الجيد والفعال يؤدي لان تكون خطط المنظمة ثقيلة تفصيلية تعاد وتكرر بنفس الاليات بسبب خلوها من الروح المغذية لها والتي يشكلها التفكير الاستراتيجي لدى المديرين

❖ التحديات التي تواجه التفكير الاستراتيجي

- ان التغييرات السريعة قد تؤدي إلى اضعاف المنظمات وعدم القدرة على مواجهة التحديات الحاصلة في البيئة، وان تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوافر لديها، ثم ان انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة بالاحتياجات الاساسية قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على انه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الامن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة والتقاعد المبكر قد يصرف البعض التفكير للمستقبل الذي لم يعيشوه في منظماتهم، لذلك لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتختلط بينهما ظناً منها انها تعتمده وهي ليست كذلك.
- ان غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية (القطاع العام) يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالماً انها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الاجهزة المركزية لا تسمح لأية منظمة لان تفكر ببرامج وانشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح.
- تلعب الضغوط والمصالح للأفراد والجماعات دوراً في ابقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم بكل ما اوتيت من قوة كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الاضرار بمنافعها أو مراكزها أو اعادة هيكلية التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية وفق استراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير ادخالها (26).

ملخص الفصل

التفكير الاستراتيجي مفهوم مركزي في الممارسات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، لذلك يمثل صيغة متجددة وابداعية تساهم في جعل الخطط والتوجهات أكثر صواباً وتسهم بشكل ايجابي في تطوير الاعمال. ان الضرورة تقتضي ان يكون التفكير الاستراتيجي ممارسة واعية وحيه تجعل التوجه الاستراتيجي للمنظمات منطلق للتطور والتقدم. ان بيئة الاعمال اليوم لا تعطي مجالاً لنجاح المنظمات التي لا تزال قياداتها مرتهنة بتفكير تقليدي يغلق افاق المستقبل بحدود ضيقة بدلاً من توسيع المدركات لخيارات صحيحة. ولكي يتم فهم واقعي وصحيح للتفكير الاستراتيجي يمكن طرح زوايا النظر اليه باعتبارها ذات دلالات ملموسة في اطار هذا التخيل الواسع المستند إلى قدرات متجددة في الاستبصار والنقد الايجابي لتطوير الانماط الفكرية السائدة. ان منظمات الاعمال اليوم بحاجة إلى قيادات ادارية تسهم في تجذير قدرات الموائمة بين امكانيات هذه المنظمات وواقع حال المنافسة السائدة وكيفية تغييرها في المدى البعيد. هكذا تجسد اهمية التفكير الاستراتيجي في مختلف اوجه عمل المنظمات، ويتم الاستفادة القصوى من الايجابيات والفوائد المحتملة في الممارسات الصحيحة لهذا التفكير من قبل المديرين.

اسئلة الفصل الاول

- 1 - ماذا يعني التفكير الاستراتيجي؟ وما علاقته بكل من التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية؟
- 2 - حدد الفروق الرئيسية بين التفكير التقليدي والتفكير الاستراتيجي؟
- 3 - اذكر اهم الفوائد التي تتجسد من خلالها اهمية التفكير الاستراتيجي؟
- 4 - لتوضيح دلالات التفكير الاستراتيجي، يمكن النظر اليه من زوايا عديدة، ما هي اهم تلك الزوايا؟
- 5 - عدد بعض من خصائص التفكير الاستراتيجي؟
- 6 - ذكرت الباحثة (Liedtka) خمسة عناصر للتفكير الاستراتيجي اذكرها مع شرح مختصر لها؟
- 7 - ما هي اهم اغراض التفكير الاستراتيجي؟
- 8 - هل توجد اضرار محتملة لغياب التفكير الاستراتيجي في المنظمات، ما هي، اذكرها؟
- 9 - اذكر اهم التحديات التي تواجه التفكير الاستراتيجي؟
- 10 - لو كنت مدير عام لأحدى الشركات، ما هي خطتك لتطوير ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى فريق الادارة العليا في شركتك؟ اكتبها وقدمها لفريق من الخبراء لمناقشتها معك والتحاور بشأنها؟

الفصل الثاني

الاستراتيجيون وأنماط التفكير الاستراتيجي

- تمهيد
- الاستراتيجيون
- التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي
- مستويات التفكير الاستراتيجي
- سمات المفكر الاستراتيجي

❖ تمهيد

سنحاول في هذا الفصل، ان نعطي فكرة مركزة ومختصرة حول عدد من المفاهيم ذات العلاقة المباشرة بالتفكير الاستراتيجي، منطلقين من تحديد المعاني ودلالاتها لتوضيح المحتوى الفعلي للتفكير الاستراتيجي وارتباطه بهذه المفاهيم. بعد توضيح دلالات (الاستراتيجيون) في المؤسسات نخرج على العلاقة الممكنة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي ثم مستويات هذا التفكير الاستراتيجي ونختتم الفصل بذكر اهم سمات المفكر الاستراتيجي في المنظمات.

❖ الاستراتيجيون

ان التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير في ظل سيادة اللااستقرار Unstability، واللاتأكد Uncertainly في وقتنا الحاضر استوجب تحديد مسارات المنظمة وتوجهاتها سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور حالات المستقبل، واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة. لذلك فإن ادراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج المنظمة وداخلها يتوقف إلى حد بعيد على امكانية الاستفادة القصوى من جميع صنوف المعرفة والخبرة، ومما هو متاح لها من قدرات وامكانيات. يعد الاستراتيجي احد العناصر الاساسية بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المنظمة، وتحديد اتجاه الاعمال فيها (1).

حيث ان التحديد الدقيق لمفهوم (الاستراتيجيون) يعد امراً من الصعب الوصول اليه، بسبب تعدد مضامين العملية الاستراتيجية وتنوع اساليبها. يمثل الاستراتيجيون القائمون على امر الاستراتيجية مجموعة الافراد المسؤولين بالدرجة الاولى عن نجاح المنظمة أو فشلها، وغالبا ما يكون لديهم العديد من المسميات والرموز والوظائف المختلفة. ويمكن القول ان المنظمة تدار من خلال هؤلاء الافراد الذين لهم الباع الاكبر في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتقويمها، ومن المفترض الانتباه إلى ان واضعي الاستراتيجية يختلفون باختلاف انواع واحجام المنظمات، وكذلك

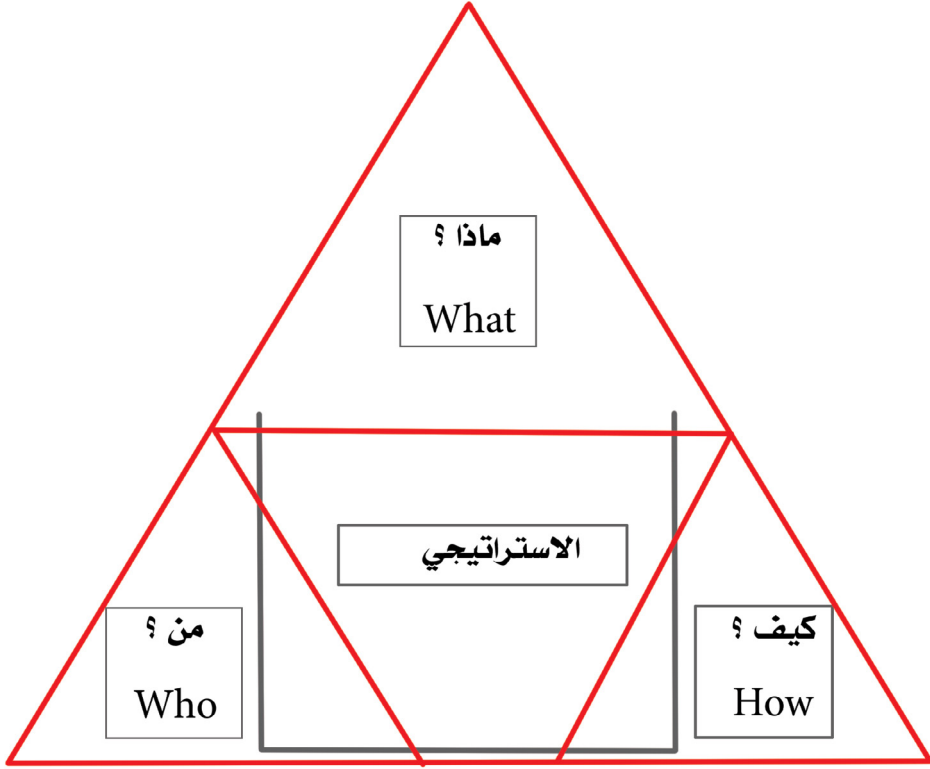
باختلاف مراحل الاستراتيجية الثلاث (الصياغة - التنفيذ - الرقابة)، كما انهم يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم واخلاقهم ومدى تقبلهم للمخاطر ومدى استجابتهم للمسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم، ومدى حرصهم على تحقيق الارباح، ومدى اهتمامهم بالمدى الزمني والنمط القيادي الخاص بهم.

وفي حقيقة الامر، فأن هناك عدداً كبيراً من التعريفات التي تنطلق من وجهات نظر مختلفة، فالبعض منا يركز على المديرين في القمة الاستراتيجية Strategic Apex لمنظمة الاعمال ممن يمتلكون الصلاحيات والسلطات الواسعة، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة، والبعض الاخر يركز على المسؤوليات، وتحمل الادوار الفعالة للمنظمة بصورتها الكلية، وهناك اتجاه يرى ان الاستراتيجي هو من يحمل الفكر الاستراتيجي الشامل والمتكامل، والذي يوظف بصورة فعالة لتحقيق نتائج مرغوبة على صعيد المنظمة بجميع وحدات اعمالها. ان (الاستراتيجيون) ليسوا فقط افراداً وانما من المحتمل ان يكونوا عبارة عن فرق عمل أو تنظيمياً يتعاونون ويشتركون فيما بينهم لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة. هذا وان المتغيرات التنظيمية كالهيكلة التنظيمي والثقافة والانظمة والعمليات تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً على قدرة الاستراتيجيين في تعزيز التفوق التنافسي لمنظمة الاعمال، كما ان لهم الدور الاعم في تشكيل وتكوين هذه المفردات المهمة في حياة المنظمات.

وبهذا حدد الاستراتيجي بأنه «الشخص أو الاشخاص الذين يرسمون خطوات الادارة الاستراتيجية وعملياتها المختلفة في المنظمة، وهذه تتمثل بتحليل بيئة اعمال المنظمة الخارجية وتشخيصها، وكذلك بيئتها الداخلية لغرض وضع الاهداف والاستراتيجيات وتنفيذها وتقييم النتائج المستهدفة ومراقبتها» لذلك فإن الاستراتيجيين يرون الاعمال بصورتها الشمولية الكلية ويعملون على تحقيق الموازنة المطلوبة بين الاحتياجات الانية والمستقبلية للأعمال من خلال القرارات الاستراتيجية الفعالة.

وقد حدد بأنه «الشخص الذي يقوم بالدور الاستراتيجي في منظمات الاعمال من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الاخرين بطرق تعزز من الميزة

التنافسية لمنظمة الاعمال» ان هذا المفهوم ينطوي على ثلاثة ابعاد اساسية، يوضحها الشكل (6)



الشكل رقم (6)
ابعاد الاستراتيجي ومضامينه

الغالب، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي (2009)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص 70.

وفيما يلي توضيح لهذه المضامين

1 - الاستراتيجي: ماذا؟

إذا كانت الأدوار التي يقوم بها المفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال عديدة ومتنوعة فأن الصيغة الأكثر حداثة لتحديد ماذا يعمل توازن بين أمور مهمة ذات شأن في تطور واستمرار المنظمة. هكذا فأن الاستراتيجي:

- يركز على النمو والتطور بعيد المدى، مع اخذ التغيرات البيئية بنظر الاعتبار لتحقيق وديمومة التنافسية لمنظمة الأعمال.
- يؤكد على أهمية تكامل المنظور البعيد والقصير المدى لتحقيق الميزة التنافسية.
- يؤكد على أهمية توازن المنظور الداخلي وتكامله مع الخارجي لتحقيق الميزة التنافسية.

2 - الاستراتيجي: كيف؟

هنا يمكن القول، ان الكيفية التي يعبر فيها الاستراتيجي عن تفعيل ادواره في منظمة الأعمال تتطور وتحسن عبر الزمن، مع ان هذه الكيفية تتجسد بقدرات التفكير والتحليل ثم العمل والتطبيق وان هذه الجوانب يفترض ان تعزز مساحات التأثير الايجابية لديه على الاخرين سواء أكانوا عاملين ام اصحاب مصالح اخرين في المنظمة.

فالاستراتيجي الذي يمارس عمليات التفكير والتحليل والعمل والتأثير عليه ان يعمل ذلك وفق افضل واحسن الاساليب والطرق وان يعيد النظر في هذه الجوانب باستمرار لكون هذه المفردات والعناصر الثلاثة ذات أهمية كبيرة في تطوير وتقديم المنظمة وحصولها على موقع تنافسي مميز.

- التفكير والتحليل: وتتضمن، المسح البيئي، وجمع البيانات، تفكير الانظمة، والتحليل والفلتره: اي تصفية المعلومات واستخدام المهم منها.
- العمل: ويتضمن، الموازنة بين التكتيكات والاستراتيجيات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• التأثير: ويتضمن، بناء فهم عام حول التوجه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال، واعداد العاملين، وبنائهم، وفرق العمل الاستراتيجي، وصناعة الاشارة Excitement، وبناء التداؤب والتعاون Synergy بمحاذاة مع الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

هكذا فأن الاستراتيجي، يفكر، يعمل، يؤثر. وان هذه الجوانب تعطي دلالات واقعية لصحة التفكير وتجسيده في مفردات العمل المختلفة وكذلك ازدياد مساحة تأثير الاستراتيجي في المنظمة التي يقودها.

3 - الاستراتيجي: من؟

قد يكون الاستراتيجيون افراداً موجودين على مختلف المستويات الادارية، وربما نجدهم في قمة الهرم التنظيمي، لكن هؤلاء الافراد يتطلب الامر منهم تطوير العمل الفرقي وايجاد فرق عمل تفكر استراتيجياً ثم الانتقال إلى جعل التنظيم بكل مكوناته واجزائه يعي ضرورة هذه المبادرات والفكر الاستراتيجي. من هنا فإن

- الافراد
- الفرق
- التنظيم

تمثل صيغة تتناغم فيها الافكار وتطور من خلالها المبادرات والقدرات التنظيمية. ان الاستراتيجيين هم الاشخاص الذين ينظرون للعمل بشكل شمولي متكامل، ويوازنون بين الاحتياجات الانية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة. فلا يوجد مقياس دقيق يستطيع الاستراتيجي فرز نفسه عن غيره.

وبهذا جذبت الشخصية الاستراتيجية اهتمام باحثي الاستراتيجية عامة، وعلم الادارة الاستراتيجية خاصة، كونها المرآة العاكسة للسلوك الاستراتيجي للمدراء قادة المنظمات المتوقع منه والمتحقق، وما يسبقه من تصور وتفكير وتوجه استراتيجي، وما يصممه من محافظ استراتيجية و يترجمه إلى فعل استراتيجي وتقويم وتدقيق لها (2). فقد خضع موضوع الشخصية الاستراتيجية للبحث والتحليل من قبل

علماء النفس بصورة عامة وجميع فروع النظرية والتطبيقية ومنها علم النفس الاداري، والصناعي والتجاري والادب الاستراتيجي بصورة خاصة، بل امتد الامر ليقود التراكم العلمي بسبب ما اجري من بحوث على الشخصية الادارية والقيادية وشخصية المنظمة، اهتماماً كبيراً في علوم المنظمة والسلوك التنظيمي، والادارة عبر نظريات الرجل العظيم والقائد الملهم والخصائص السلوكية وبروز الاهتمام بدراسة الشخصية الاستراتيجية للمنظمات بشكل عام ومنظمات الاعمال بشكل خاص، وتجلي ذلك الاهتمام برصد خصائص الاستراتيجي وكذلك ما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح.

ان بناء وتكوين الاستراتيجي ليس بالعملية السهلة، ولكي يتم الحصول على خصائص الاستراتيجيين المطلوبة تحتاج المنظمة إلى الاستثمار في موارد بشرية كفوءة ومؤهلة إلى حد كبير، كما ان العمل وفق منهج الفكر الاستراتيجي مطلوب من مختلف العاملين في المستويات الادارية حتى اذا بدأ ان الادارة العليا هي الاكثر حاجة إلى مثل هذه القدرات والمهارات الادارية. فالفرد في المستويات الادارية للمنظمة تأتي لديه هذه الخصائص من خلال الدراسات النظرية المتخصصة في مجالات الادارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي وما يرتبط بهما، وكذلك من خلال التجربة العملية الميدانية وحصوله على مهارات في هذا الاطار من خلال اطلاعه على تجارب الاخرين، هذا وتعد الشخصية التي اسست لمنهج في التفكير يقوم على المقومات المذكورة انفاً، وهي الشخصية التي ارتقت بنفسها من مصاف الاشخاص العاديين إلى مستوى الشخصية الاستراتيجية القادرة على تنفيذ الرؤى ووضع السياسات.

ان دراسة الشخصية الاستراتيجية تثير جدلاً بين فلسفتين، الاولى تؤكد على ولادة القادة الاستراتيجيين وهم يحملون ملامح تلك الشخصية، اما الفلسفة الثانية فتذهب إلى صناعتها وتكوينها وتطويرها، ووفقاً للفلسفة الثانية هناك العديد من المنظورات التي يتزعمها اتجاه هندسة ملامح الشخصية الاستراتيجية واعادة هندستها بما يتناغم مع مستوى التغيير في العوامل الاستراتيجية التي تستجيب لها المنظمات عامة ومنظمات الاعمال الخاصة، طبقاً لذاتها وهيمنتها على البيئة الخاصة مستفيدة من صيغ التحالفات الاستراتيجية الاقليمية والعربية والدولية والعالمية.

ان ما تقدم من رأي يعطي استجابة دالة لبناء الشخصية الاستراتيجية ويمكن تعزيزها من خلال احداث مزاجية بين الخصائص المستخدمة في التمييز بين المدراء ذوي التوجه الاستراتيجي عن سواهم مع ما استنبط من ملامح الشخصية الاستراتيجية بدلالة تحليل المحتوى في المنظور الاستراتيجي في دراسة الظواهر في منظمات الاعمال.

فيما يميز الاستراتيجي من غيره من المديرين والقياديين الاخرين هو امتلاكه مجموعة من الخصائص الضرورية للنجاح في العمل على مستوى الادارة العليا واهم هذه الخصائص :

- 1 - القدرة على الادراك والتحليل والتشخيص والتركيب، اضافة إلى امتلاكه توجهات داخلية وخارجية.
- 2 - يتمتع بمواصفات شخصية متميزة (مبدع، وخلاق، ونشيط، ومتحفز، ومطور، وفاعل،....) (3).
- 3 - يتمتع بقدرة على فهم مغزى الاحداث بصورتها الشمولية دون التأثر بظواهر الامور السطحية المباشرة. ان نفاذ البصيرة واعتماد الحكمة هي من صلب الخصائص الضرورية التي تبعد المفكر الاستراتيجي عن الاستعجال والقفز السريع للوصول إلى استنتاجات خاطئة.
- 4 - لديه القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون ان يمنعه الخطر المتوقع من التردد في معالجة المواقف (4).
- 5 - لديه القدرة على معرفة واستخدام الادوات النظرية والعملية للتمييز بين الاحداث ومسبباتها وبين المهم والاكثر اهمية، أو الاقل اهمية، وكذلك الاولويات المطلوبة.
- 6 - يمتاز بالإحساس العميق بالمسؤولية وعدم التهرب منها ومن تبعات نتائجها.
- 7 - يتمتع بالقدرة الكبيرة على التحليل، والايمان بإمكانية تحقيق الطموحات والاماني.
- 8 - امتلاك قدر من المعرفة

9 - يتمتع بقدرة للعمل في الظروف الصعبة، حيث اتخاذ القرارات تحت تأثير الضغط النفسي والزمني والمواقف غير الواضحة.

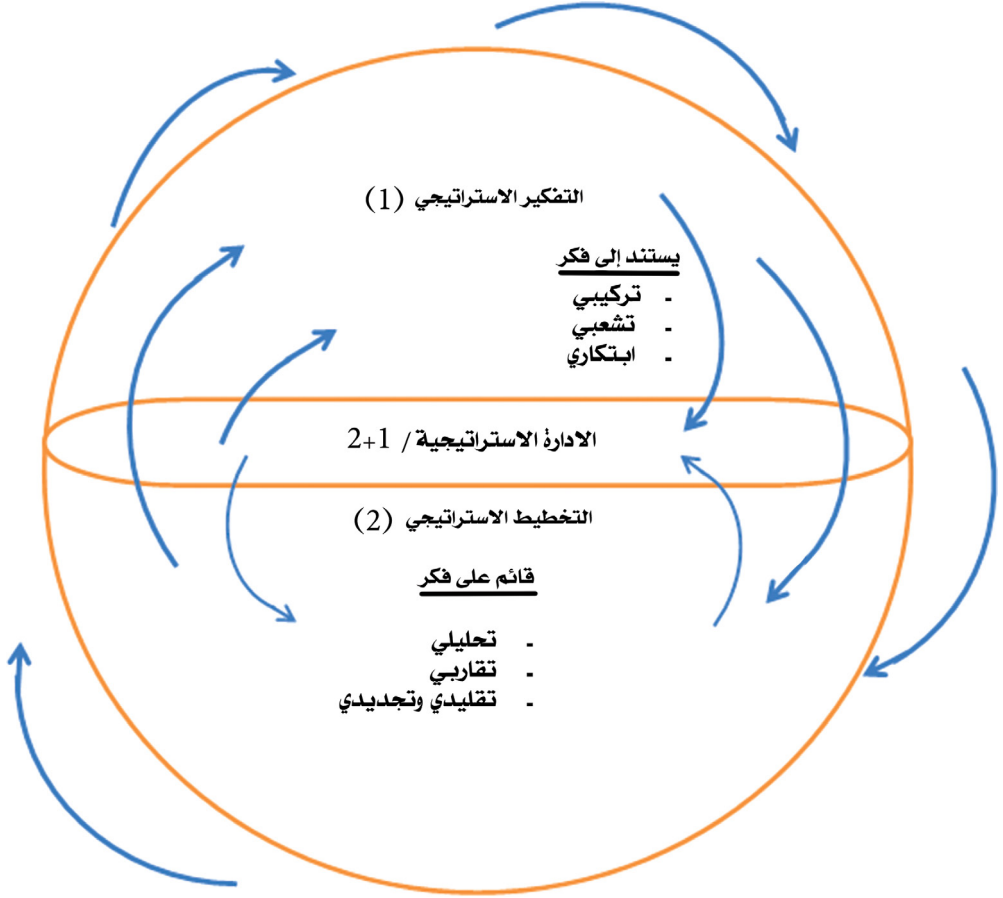
10 - عدم فقدان التصور الشمولي والصيغة الكلية للعمل، وعدم فقدان الاتجاه الرئيسي.

وتمثل هذه الخصائص مجتمعة الارضية الصلبة التي يمكن ان تبنى عليها الشخصية الاستراتيجية والتي اصبحت مطلباً تفرضه التحديات القادمة على منظمات الاعمال.

❖ التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي من اهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي السليم، فهو اسلوب في التفكير موجه إلى الغايات بالإضافة إلى انه اسلوب متسق وموحد ومتكامل يعزز المزيد من القرارات التي تعتمد على دراسة البدائل في العمل ويفتح الافاق لمزيد من القدرات لبناء مستقبل المنظمات. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحدس والتخيل وملكة الابتكار والابداع في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى العمل الذي يشجع على تصميم انماط جديدة يعتقد انها ستنتج بصورة افضل. بينما التخطيط الاستراتيجي هو عمليات واليات تفكير ديناميكية تطبيقية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة تساعد على ايجاد خطط فعالة، ان التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي، ويتوافق هذا الراي مع الرأي الذي تناول مفهوم التخطيط والتفكير الاستراتيجي حيث اعتبر التخطيط بانه دراسة الواقع بكل ابعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم رؤى واهداف مستقبلية بناءً على ذلك ووضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، اما التفكير الاستراتيجي فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات. تساهم عمليات الادارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمديرين وتنمية عادات التفكير في المستقبل. ولا بد ان يدرك المديرون الفارق بين التفكير الاستراتيجي

كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤية استراتيجية، وادراك استراتيجي، وتوجه استراتيجي يتم التفكير في اطاره، وبين الخطط الاستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناءً عليها للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب (5). وهناك اتفاق على ان التفكير الاستراتيجي خطوة تسبق التخطيط الاستراتيجي. ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً كصفة لازمة بالقيادة والمخططين الاستراتيجيين، لان اول خطوه في التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقليدية هو القيام بتشخيص واع للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواءً أكانت حاضرة ام مستقبلية ثم وضع رؤية وبدائل. وكل ذلك لا يتم الا بالتفكير الاستراتيجي. وهكذا اقترح بعض الباحثين ضرورة وجود قاعدة حوارية في المنظمة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي باعتبار ان هذين الجناحين يمثلان الاطار المتكامل للإدارة الاستراتيجية في المنظمة (6). في كثير من الاحيان الفكر يسبق التطبيق والممارسة وفي احيان عديده تستدعي التطبيقات وجود فكر نير لحل مشاكل تظهر انياً واثناء التنفيذ.



شكل رقم (7)

الادارة الاستراتيجية: تفكير استراتيجي وتخطيط استراتيجي

المصدر: بتصريف من

Source: Heracleous, L. (1998) «Strategic Thinking or Strategic Planning» Long Range Planning, Vol. 31, No. 481 – 487.

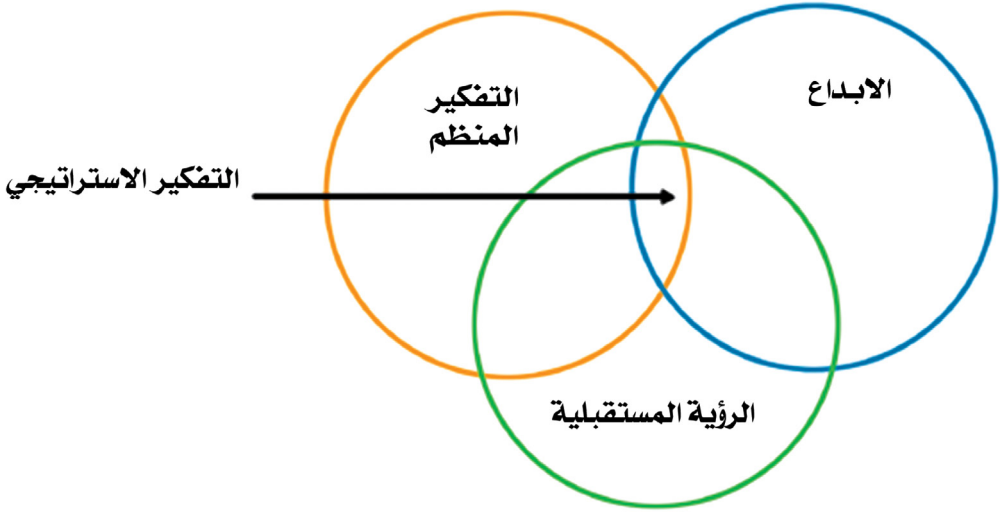
ان القول بأن التفكير الاستراتيجي يمثل فكراً تركيبياً، تشعبياً وابتكارياً يحمل في طياته مضامين ومحتوى هذا الفكر كما ذكرت في السابق، كونه شمولياً، تكاملياً، تجديري، ابداعياً باعتباره يرسم صورة المنظمة المستقبلية على مساحات واسعة فيها امكانات عالية للاستفادة من الفرص التي يتم اقتناصها בזكاء وحذق من قبل المدير الاستراتيجي. لذلك يتكامل هذا التفكير الاستراتيجي مع فكر عملي وواقعي محسوب بصورة صحيحة ويمكن ان تجسد باليات واجراءات عملية تمثلها صيغ متطورة ومتجددة ايضاً للتخطيط الاستراتيجي. ويبدو من خلال الممارسات الفعلية سهولة تحول عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى اجراءات تقليدية ربما روتينية تعاد بنفس الطرق والاساليب ان لم يكن المدراء متمكنين من خلال تفكير استراتيجي يعطي الصورة الابداعية والتطويرية للخطة والممارسات الادارية الاخرى.

❖ مستويات التفكير الاستراتيجي

ان المنظمات المتميزة تجسد امكانية الاستفادة الفعالة من جميع العاملين افراداً ومجموعات وفراداً واقساماً تنظيمية مهما كانت مسمياتها. لذلك فان التعبير عن مستويات التفكير الاستراتيجي يعطي دلالة على الجهات أو الاشخاص المندمجين في هذا التفكير من جهة والاهداف الاساسية للقيام بذلك، بمعنى المغزى والاستفادة التي تحصل عليها المنظمة كنتائج متحققة جراء ممارسة وتطبيق هذا الفكر. لذلك اوضح بان التفكير الاستراتيجي يتجلى في مستويين متكاملين الاول على المستوى الفردي والثاني على المستوى التنظيمي. حيث ان هناك علاقة تبادلية بين المستويين، بمعنى اخر التفكير على المستوى الفردي يركز على المجال الكلي للمنظمة وسياقاتها، بينما التفكير على المستوى التنظيمي يسعى إلى كيفية التحفيز للتفكير الفردي.

حيث ان التفكير على المستوى التنظيمي يحتاج إلى هياكل تنظيمية تتناسب مع المستوى الفردي للتفكير، والتفكير على المستوى التنظيمي يركز على :

- تعزيز الحوار الاستراتيجي بين الافراد والجماعات والادارات المختلفة .
 - الاستفادة من حالات الابداع والابتكار لدى الافراد العاملين.
 - خلق جو يساعد على عملية استقراء للمستقبل ووضع الخطط التي تضمن نجاح المنظمة
- اما التفكير على المستوى الفردي يضمن ثلاثة عناصر اساسية، وكما موضح في الشكل:



شكل رقم (8)
التفكير الاستراتيجي الفردي ومركزاته الاساسية

- 1 - التفكير المنظم: يمثل القدرة على الانسجام والتكامل بين جميع اجزاء المنظمة لغرض الوصول إلى الاهداف التي من اجلها وجدت المنظمة.
 - 2 - الابداع: وهو خلق شيء جديد غير مألوف سابقاً يساعد المنظمة على الارتقاء ومواجهة التحديات الحاصلة في البيئة المحيطة.
 - 3 - الرؤية المستقبلية: وردت تعاريف متعدد للباحثين تناولت الرؤية المستقبلية، حيث انها تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة، اي انها بمثابة المسار المستقبلي الذي يحدد منه التوجه الذي ترغب الوصول اليه والمركز التنافسي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها.
- ان تكامل المستويين الفردي والتنظيمي، يعني وجود افراد على مختلف المستويات الادارية ممكنين في تفعيل التفكير الاستراتيجي، وان هؤلاء الافراد يجدون صيغاً تنظيمية مرنة ذكية ترتقي بطريقة عملها لجعل هؤلاء الافراد يمارسون التفكير الاستراتيجي ويجسدونه في مختلف اوجه عملهم في المنظمة.

❖ سمات المفكر الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي الطريق الامثل والاكثر ابداعاً في تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطويرها.

يختلف التفكير الاستراتيجي عن التفكير العادي حيث ان المفكرين الاستراتيجيين اصحاب رؤية Vision ولهذا فأن المفكرين الاستراتيجيين يتميزون بالمرونة العالية في تصميم الخيارات الاستراتيجية، وتعدد التصورات والاختيارات والمفاضلة بين افضل البدائل الاستراتيجية بأسلوب علمي واستخدام تقنيات حديثة للوصول إلى خيارات استراتيجية صائبة تجسد قدرات المنظمة في التنافس والحصول على افضل النتائج (7).

اننا في هذه الفقرة لا نريد ان نكرر الخصائص التي طرحها الباحثون لمن يسمون استراتيجيون في منظمات الاعمال. لكن نريد ان نركز ونوجه الانظار لما يمكن

اعتبارها سمات مهمة تجد لها حضوراً في شخصية المفكر الاستراتيجي ويجسدها على افضل وجه في ممارساته الادارية واساليبه في تطوير القرارات الاستراتيجية. ان المديرين ذوي التفكير الاستراتيجي غالباً ما نجد لهم ميلاً شديداً للاهتمام بالآتي :

1 - البساطة في التعامل والوضوح في المواقف، وهذه السمة مهمة جداً للنجاح، يقول جاك ويلش « المدراء الخائفون يخلقون التعقيدات، اما القادة الحقيقيون فأنهم لا يريدون التعقيد »

2 - لديهم سمه الالهام، فالمدير الذي يستطيع ان يلهم العاملين لفعل الاشياء التي يؤمن بها هو اجدر من غيره في تحقيق اهداف منظمته. ان هذه السمة لا يمكن ان تستمر دون ان يكون لدى المدير القدرة لتوضيح ما سيحدث وكيفية التعامل معه. ان الحكمة هنا ضرورية وتعمق من خلال الفهم والممارسة.

3 - القدرة على الايجاز، ان هذه السمة ضرورية لكونها تعطي فهماً دقيقاً للمواقف وتركز اساليب التعامل الصحيح. يقول «جون تشين» المدير التنفيذي لشركة YBASE ان العامل النهائي في نجاح اي شخص في موضع القيادة هو قدرته على التحدث بحماس ووضوح وايجاز.

4 - توازن صحيح في استخدام العاطفة والعقل، ان القادة الجيدين يتمتعون بعاطفة حادة للرسالة التي يريدون ايصالها، وبذلك فانهم محاورون عظام تجاه شركاتهم أو القضايا التي يناصرونها. هناك امثلة عديدة لرجال اعمال ومدراء تنفيذيين كبار في الشركات العالمية لديهم اهتمام عالي في هذه السمة المهمة، مثل «باربارة كوركوران» من مجموعة كوركوران و«جيف تايلور» من Monster.com و«مارك فرجين» و«ستيف جويز» من شركة Apple للحواسيب و«جاك ويلش» من جنرال اليكتريك وغيرهم (8).

5 - ان المفكر الاستراتيجي في الشركات غالباً ما يعطي اهتماماً خاصة للحضور الدائم والتواجد في الوقت والمكان المناسبين. ان سمة التمتع بالحضور تنطلق من حقيقة ان الشركات هي افراد، الافراد بعقول وقلوب وحس وعلى القائد ان يحاول الاستحواذ على الشخص كل شخص بكامله، فالأفراد يتوقعون من القائد ان يكون موضعاً للتواصل العقلي والانفعالي.

خلاصة القول ان هناك سمات عديدة للمفكر الاستراتيجي، وان ما ذكر اعلاه يمثل جزءاً أساسياً فيها. ان هذه السمات تضاف لخصائص مهمة يتمتع بها القائد من قبل القدرة على التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة التي يقودها (9). وكذلك التعامل مع توليفة فكرية مرنة تستخدم الاحساس الصحيح والحدس الدقيق للمواقف المختلفة لإيجاد صيغة ابداعية تتخذ حسب الحالة التي تمر فيها (10).

ملخص الفصل

يحتاج وجود التفكير الاستراتيجي في المنظمات إلى وجود مفكرين استراتيجيين، وهؤلاء هم القادة الحقيقيون الذين يعتمد عليهم نجاح المنظمات وتطورها. ورغم كثرة الافعال المطلوبة من هؤلاء المفكرون الاستراتيجيون في الشركات الا ان الضرورة تتطلب منهم التركيز على افعال بذاتها في المكان والزمان المناسبين دون تردد أو تهور يؤدي إلى خسارة المنظمة. فالمدير الذي يمارس التفكير الاستراتيجي ويجسده في افعاله نراه :

- يوازن بين متطلبات التطور على المدى البعيد وتحقيق انجازات عالية على المدى القصير.
- يهتم في التركيز والتحليل على مختلف اطراف العلاقة من الداخليين والخارجيين.
- يمثل قدوة حسنة في العمل والانجاز.
- يبني فريق عمل تفكر استراتيجياً ويجيد صيغ تنظيمية تسند ذلك.
- تتسع مساحة تأثيره الايجابي على مختلف العاملين في المنظمة.

ان هؤلاء المفكرين الاستراتيجيون يهتمون كثيراً في بناء الخبرات وتراكم المعارف من خلال التدريب والتطوير لكافة المستويات الادارية في المنظمات التي يديرونها. وفي حقيقة الامر نجدهم يجسدون سمات ضرورية للنجاح مثل البساطة في التعامل والوضوح في الاجراءات والتغلب على الروتين الذي يقتل روح المبادرة والابداع.

اسئلة الفصل الثاني

- 1 - حدد ماذا يقصد بالمدير الاستراتيجي في منظمات الاعمال؟
- 2 - من هم المفكرون الاستراتيجيون في الشركات، وعلى ماذا يركزون؟
- 3 - ما هي مستويات التفكير الاستراتيجي، موضحاً العلاقة بينهما؟
- 4 - ما المقصود بان التفكير الاستراتيجي (تركيبي، شعبي، ابتكاري)، في حين ان التخطيط الاستراتيجي (تحليلي، تقاربي، وتقليدي)؟
- 5 - في اطار الادارة الاستراتيجية الفعالة، كيف تكون العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي؟
- 6 - ما هي اهم سمات المفكر الاستراتيجي؟
- 7 - اذكر اهم مرتكزات التفكير الاستراتيجي الفردي؟
- 8 - لو كنت مديراً لأحدى المنظمات العاملة في بيئة تنافسية شديدة كيف يتسنى لك زيادة قدرتك وخبرتك في مجال التفكير الاستراتيجي؟
- 9 - اذا قيل لك ان التفكير الذي تستند عليه عملية التخطيط الاستراتيجي هو فكر تحليلي، تقاربي، وتقليدي، ماذا تقول في ذلك، بين؟
- 10 - هل لك ان تضع منهجية مناسبة تعزل مجموعة من المديرين بين من يفكر استراتيجياً واخرين ليس لديهم هذه الامكانية؟

الفصل الثالث

تنمية التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال

- تمهيد
- التفكير الاستراتيجي وادارة المستقبل
- كيف يعمل التفكير الاستراتيجي في صناعة المستقبل
- تنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات المنظمات
- انا افكر استراتيجيا
- الادوات المستخدمة في تنمية التفكير الاستراتيجي
- مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمنظمة
- القيادات الادارية والتفكير الاستراتيجي
- ركائز ومتطلبات التفكير الاستراتيجي
- الخطوات العشرة لممارسة التفكير الاستراتيجي
- اهم المخاطر التي تواجه التفكير الاستراتيجي

❖ تمهيد

ان تنمية التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال يفترض ان يكون المهمة الاولى لقيادة هذه المنظمات. وهذا الامر يرتبط بقدرات ورغبة الادارة في تبني برامج تطوير يكمل بعضها البعض الاخر لكي يضع مستقبل المنظمة بالصيغة والطرق المقبولة. كون التفكير الاستراتيجي يمثل مدخلاً لصناعة المستقبل فان هذا الامر يحتاج إلى تنمية ملكة التفكير واستخدام ادوات مناسبة في تطوير هذا التفكير الاستراتيجي الذي يساهم مساهمة فعالة في تفعيل قدرات الابداع. وان مجمل هذه الجوانب المهمة سيتم التركيز عليها في هذا الفصل من الكتاب.

❖ التفكير الاستراتيجي وادارة المستقبل

تسعى معظم منظمات الاعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو واداءً كفوياً في ظل البيئة التي تعمل فيها، الامر الذي يتطلب من المنظمات ان تمتلك رؤية بعيدة المدى. واصبحت الحاجة ضرورية لجعل الاهداف طويلة المدى هي التي تقود وتوجه الاهداف قصيرة المدى، واصبح من الضروري ان تقوم المنظمات المختلفة والباحثة عن التميز ان تتوجه بنشاطاتها لخلق المستقبل الاستراتيجي الذي يعني بالنظر للمستقبل أو يتمنى حدوثه، وهذا يعني زيادة قدرة المنظمات على صناعة المستقبل وتحديد ما ترغب في حدوثه والقدرة على تحويله لحقيقة، ولا يمكن ان يتحقق ذلك الا من خلال التعامل مع المتطلبات القصيرة والبعيدة المدى في نفس الوقت وعدم تجاهل أيّاً منها أو اهمالها. ويمثل التفكير الاستراتيجي جوهر الادارة الاستراتيجية، والركيزة الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية لأننا بالفعل دخلنا مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية. واذا اعتبرنا ان التخطيط يوضح مسارات دخول المنظمة إلى المستقبل فان التفكير الاستراتيجي يعطي الصورة المرنة المستقبلية التي تروم المنظمة الوصول اليها. ان المديرين هنا يفكرون جيداً وبعثق في مستقبل المنظمة، وكيف يتسنى لهم المساهمة الجادة في خلقه لمنظمتهم لكي تستطيع هذه المنظمات تحقيق التميز والنجاح.

❖ كيف يعمل التفكير الاستراتيجي في صناعة المستقبل

كون التفكير الاستراتيجي يمثل حالة التفكير العميق والمتجذر في فهم التطلعات المستقبلية لعمل المنظمات. فإنه يساعد على:

- التخلي عن سياسة ردود فعل قصيرة المدى والربط بينها وبين بعيدة المدى.
- تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة واساليب التعامل معها.
- وضع الاهداف بعيدة المدى في الاعتبار عند التعامل مع المشاكل قصيرة المدى وعدم الاكتفاء بالمعالجة الوقتية للمشاكل.
- اتباع منهج متطور على مواجهة المواقف التي تتسم بالتغيير الدائم وذلك بمزيج من الاجراءات، وتراعي النتائج على المدى الطويل والقصير.

❖ تنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات المنظمات

عندما توجد رغبة كبيرة لدى المنظمات في البقاء على قيد الحياة والحفاظ على وضعها التنافسي، فلا بد من العمل على تنمية التفكير الاستراتيجي لها لما له من فوائد تعود على المنظمة، اذن على المنظمة ان تتبع الخطوات التالية لتساهم في تنمية التفكير الاستراتيجي لها.

- المراجعة الذاتية والوقوف على حقيقة الواقع والايمان بأهمية التفكير.
- التدقيق في اختيار اصحاب العقول المفكرة والقادرة على التعامل والغوص في الاعماق وممارسة العمليات العقلية وتحليلها.
- الممارسة الاكاديمية والتدريب العملي.
- اعارة اهمية كبيرة للتدريب المرتبط بالجوانب الاستراتيجية والابداعية.

فرز المدراء الجيدين الذين يمتلكون المقدمات الصحيحة لهذا التفكير والاهتمام بهم بصورة مبكرة في تعزيز قدراتهم الفكرية الشمولية والعميقة للاستفادة منها في مختلف جوانب عمل المنظمة.

انا افكر استراتيجياً

ان قناعة المدراء عموماً بأنهم يفكرون استراتيجياً. في حين انهم غارقون في التفاصيل اليومية، والتي تعتبر العائق الاكبر امام تنمية نمط التفكير الاستراتيجي. فهناك من يعتمد على كفاءته فيحل المشاكل اليومية الطارئة، ويعتقد انها مهارة التفكير الاستراتيجي، بينما لا يدرك ان كفاءته محصورة على معالجة فكرة قائمة، ربما عفا عليها الزمن وهي في حد ذاتها نقص في الكفاءة، فعلى سبيل المثال لو استخدمنا المجاز وشبهنا فكرة المدير التنفيذي بأنها اشبه بعملية من يقول: ان دوري كقائد هو «المحافظة على العربية على سكة القطار وتفسيرى لمعالجة الطوارئ بإعادتها للطريق كلما اخرجت منه». وذلك ما يفعله الكثيرون في ادارة المنظمات، معتقدين انهم حين يفكرون بمثل هذه الطريقة، فهم يمارسون عملاً استراتيجياً. بينما في الواقع هم يعيدون عن روح التفكير الاستراتيجي وجوهره.

ان ما يقتضيه التفكير الاستراتيجي وسلوك القادة هو التساؤل ابتداءً. هل نحتاج إلى العربية؟ ولماذا؟ ولمن؟ ولو كنا نحتاجها هل يجب ان تسير على الخط؟ وما البدائل الاخرى؟ ان اسئلة الاستراتيجيين لا تنصب أو تتعلق على الاسئلة المتعلقة بالسطح، بل تتعلق بالأسئلة التي لها علاقة بصحة الاختيارات وكفاءة اداة المنافسة. فعندما يسأل طفل اباه، لماذا يوجد فقراء في بلد غني؟ فهو يطرح سؤالاً استراتيجي ربما لم يفكر به الاب. كل هذه الامور يعتقدونها البعض بأنها من المسلمات، ولكنها هي جوهر العمل استراتيجياً، سواء في مرحلة التحليل، أو مرحلة الصياغة. ولكن كيف يمكن لنا تدريب القيادات المستقبلية على التفكير بشكل استراتيجي في ظل مشاكل جوهرية مثل:

- ان الكثير من المنظمات تقوم بتعطيل ملكة التفكير الاستراتيجي عبر الية الدوران في العمل التشغيلي لسنوات طويلة لجميع العاملين بدون تمييز.
- عملية الاستقرار في المنظمات تتم عبر تحويل كل الافكار والممارسات عن الذات وعن الاخر إلى مسلمات. عبر اليات فكرية ونفسية ومادية. ففكرياً تدعم الممارسات بالقصص والشواهد والمبررات، ونفسياً يتم خلق جو من التوحيد حول الفكرة، وتجعل الشذوذ عنها عبئاً نفسياً على الفرد يقتضي محاسبته من خلال الثواب والعقاب.

- ان معايير التصعيد للأدوار الاستراتيجية تتم بمعايير الكفاءة التشغيلية. فانتقال الشخص من موقع إلى اخر لا يتم بشكل تلقائي، بل يتم عبر الحكم المناسب لعملة الوظيفي. فالبعض من الوظائف لا تحتاج ملكات فكرية عالية في حين تحتاج وظائف اخرى إلى ذلك. فالأنسان ليس بالضرورة صالحاً لجميع الوظائف والادوار. بل ان هناك يمارسون الادوار بنسب مختلفة. ان التصعيد القيادي في المنظمات لمن لا يملك القدرة على النظر الاستراتيجي ويحتل منصباً رفيعاً في المنظمة، هذا مؤشر سلبي على المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض امكانية نجاحها. ان ايلاء اهمية كبرى للتعاقب الوظيفي يجنب المنظمة الوقوع في موقف حرج عندما يغادرها مدير استراتيجي مرموق وجيد وذو كفاءة عالية، ان احد معايير الحكم الصحيح على المديرين هو الدور الذي يلعبونه في ايجاد بدائل من المديرين ممتازين.

الحلول المقترحة

لغرض تجاوز المشاكل الجوهرية لا بد من تقديم بعض الحلول المقترحة لتحسين المسار في المنظمة، وايجاد حالة من التوازن بين الادوار الاستراتيجية والادوار التنفيذية.

البدء بعملية التدريب على التفكير الاستراتيجي منذ مستوى الادارة الوسطى بشكل منظم وبمنهجية علمية تجمع بين التدريب اثناء تأدية العمل، والتدريب والارشاد الممنهج والابتعاث والاحتكاك المباشر بالعمل الاستراتيجي الخارجي، ومن ثم فرز من يصلح للمناصب العليا الذي يتمتع بالقدرات الاستراتيجية من عدمه اعادة تفعيل دور العقل والابداع عبر الادبيات وانماط التنمية.

الانتباه للخدمات ذات التكوين الفكري مبكراً، والتي تعزز وتنمي لتكون ما يعرف بمخازن التفكير (Think Tanks) التي تعرضها الادارة جيداً لتستفيد منها في كل حين وبأفضل الصيغ والطرق.

الانتباه إلى ان مراجعة المسلمات لا يعني بالضرورة كسرها أو الغاءها، ولكن التأكد من قابليتها للاستمرار وصلاحيتها من عدمه. فربما امر مسلم به هو سبب نجاح المنظمة في مرحلة معينة، ولكنه اصبح الان عبئاً قاتلاً للمنظمة.

التحديد الدقيق لمن ملكته وجوهرة التفكير التنفيذي، اي لا يصلح ان يكون استراتيجياً. والعكس صحيح.

الحاجة إلى خلق بيئة طبيعية لولادة القيادات الاستراتيجية. بالإضافة إلى وجود مساحات واسعة من الحرية في التفكير والتعبير. ثم ان تتحمل من المسؤوليات ما يؤهلها تدريجياً للصعود إلى قمة الهرم حسب ما تؤديه ملكته.

❖ الادوات المستخدمة في تنمية التفكير الاستراتيجي

من المحتمل ان تستخدم المنظمات طرقاً واساليباً واليات مختلفة لغرض تطوير وتجذير وتنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء والعاملين فيها. ويمكن ان تكون تلك الطرق أو بعضها افضل من غيرها في منظمة معينة دون اخرى. لكن يبدو ان هناك تقارباً وتنافساً بين المنظمات لعرض نتائج اعمالها الافضل والاحسن كونها نتاج تجاربها الخاصة وقدراتها المتميزة وجهود ادارتها العليا في الوصول إلى هذه النتائج المتميزة. وتدور اغلب هذه الادوات المستخدمة لتطوير التفكير الاستراتيجي حول زيادة القدرات الحسية والخفية في استيضاح صورة المستقبل ليس فقط من خلال معطيات معلوماتية موضوعية بل من خلال قدرات حدس وتوليف وتركيب مناسبة تزيد من قدرات المنظمة في التعامل مع المستقبل المليء بالمفاجئات والتغيرات على مختلف اشكالها. واذ نستعرض هنا بعضاً من تلك الادوات المساعدة على تنمية التفكير الاستراتيجي، فأنا نركز على المحتوى الايجابي في تحسين قدرات الادارة الفكرية وليس طرحاً شاملاً لطرق وادوات ربما تكون حدودها واسعة جداً.

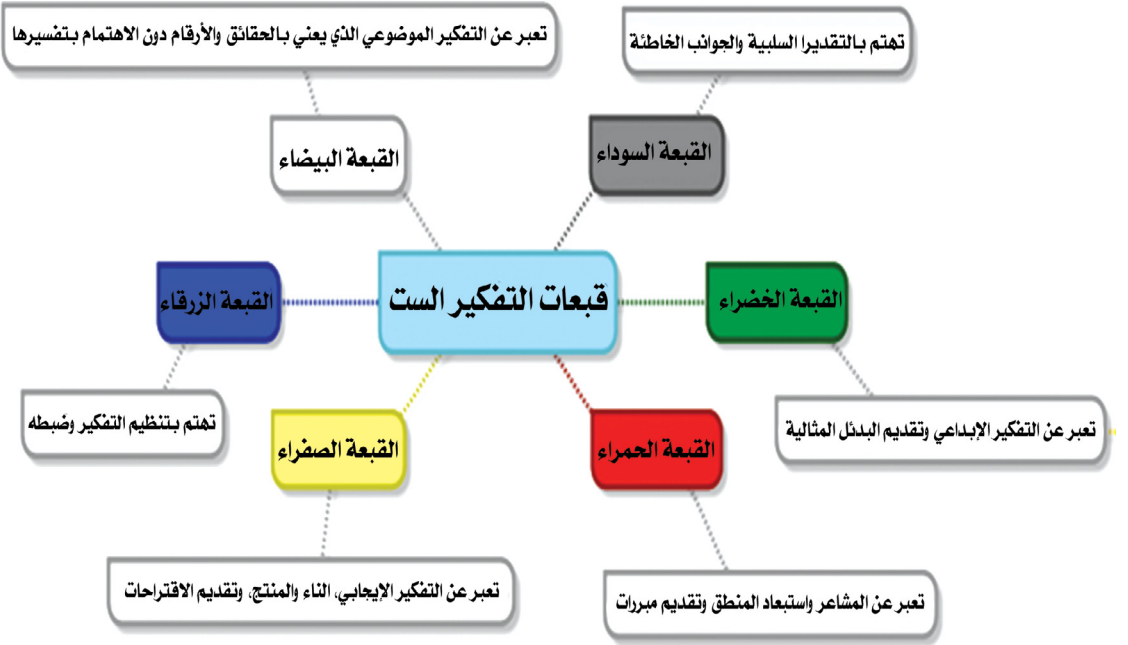
1 - الانتقال من ظاهر المشكلة إلى اسبابها وجذورها.

قبل البدء لا بد من توضيح الصورة بمثال بسيط. فعندما يواجه شخص مشكلة الادمان، يسعى لحلها، وقد يفكر بمجموعة من الحلول منها الابتعاد عن اصدقاء السوء، أو الاكثار من العبادة، أو الابتعاد عن الاماكن التي تتوفر فيها مادة الادمان.... الخ، وهكذا يعتقد الانسان انه يقوم بعلاج لظاهرة. ولكن لو سأل سائل عن الاسباب المخفية وراء ظاهرة الادمان لهذا الشخص، لوجد ان هذا الشخص لديه بعض الظروف الاجتماعية والنفسية. ... الخ التي ادت به إلى مصاحبة اصدقاء السوء أو تناول بعض العقاقير والمواد المؤدية إلى الادمان. هذا يعني ضرورة النظر إلى حقائق الامور والتفكير بها وليس الانشغال بالظواهر السطحية كنتائج لتلك الاسباب الخفية. وحين ننتقل للفكر الاستراتيجي، فنحن نعالج ظواهر فشل أو ظواهر نجاح، لها مظاهرها الخارجية، لذلك يجب ان يتدرب القادة أو المدراء الاستراتيجيون على معرفة الظواهر واكتشاف اسباب وجذور المشكلة، ومن ثم اعادة تأطيرها بالبحث عن البدائل والحلول التي تعالج عمق المشكلة لا مظاهرها السطحية. ان تنمية التفكير العميق والناقد لدى المدراء يعطي دلالة صحيحة بالنظر إلى الاسباب الحقيقية التي تؤدي إلى ظهور نتائج قد يكون بعضها سلبياً يشغل انتباه الادارة إلى اتخاذ تدابير سطحية سريعة ربما تؤدي إلى تفاقم الوضع وازدياد حالته سوءاً.

ان المفكر الاستراتيجي يمثل باحثاً علمياً جيداً لديه اساليبه وادواته الخاصة التي من خلالها يعرف كيفية تحديد المشكلة ليدرس المعالجات الممكنة لها وبالتالي اعطاء توصيات مناسبة.

2 - القبعات الست

قدم ادوارد دي بونو نظرية القبعات الست للتفكير، وهي طريقة ذكية للنظر لأي موضوع من جوانب متعددة، وبالتالي معالجة القضية في غاية الاهمية، حين يوجد بعض القادة أو المدراء متحمسين بنظرة واحدة فقط، وتجاهل النظر للقضايا الاخرى، فكل قضية يمكن التعامل معها من ست زوايا، وهي تشكل الصورة الكاملة لأي موضوع



شكل رقم (9)
قبعات التفكير الاستراتيجي الايجابي

في حقيقة الامر ان التفكير الاستراتيجي يمثل حالة شمولية تكاملية تبعد المدراء عن النظرة السطحية المستعجلة للأمور المهمة، وبالتالي فإن مستقبل المنظمة وتطورها اللاحق مرهون بقدره ادارتها على تحليل الموقف الحالي والمستقبلي بنظرة حكمة لا تركز على بعد من الابعاد الستة اعلاه أو البعض منها دون الاخرى. وفي حقيقة الامر فإن هذه الابعاد الستة اذا تم التمعن بها بدقة فأنها تمثل الجوانب المهمة والتي يعطي بعضها الصورة الكاملة للمتناقضات المحتملة، لكي يجنب المدير حالة الرغبة الملحة بقبول موضوع معين بسهولة ودون تفحص دقيق أو رفض اخر دون رؤية الجوانب الايجابية المشرقة فيه.

3 - طرح الاسئلة بشكل بناء

تواجه المنظمات قضايا كبيرة، وهي حين تحاول ان تتوصل لبدائل وحلول تحتاج لملكة طرح الاسئلة بشكل بناء، فلو سأل سائل في قضية كبيرة مثلاً هل العالم اليوم يقوم على العدل؟ كانت الاجابة بالطبع لا. هل يجب ان يكون عادلاً؟ بالطبع نعم، باي الطرق الواضحة والمحددة يمكن ان يكون عالمياً اكثر عدالة؟ كيف يمكن بلورة هذا عملياً؟

في هذا المثال تم الانتقال مما هو كائن إلى كيف يجب ان يكون، ومن ثم كيف يمكن ان يتحسن. وكلها مقدمات لطرح الاسئلة الواعده التي يمكن ان توصلنا لحلول مقترحة. فهدف السؤال هو فتح مجال الاحتمالات، وطريقة طرح اسئلة افتراضية (ماذا لو....؟) و (لم لا...؟) وهي طريقة لطرح اسئلة ابداعية متنوعة تساهم في بناء اسئلة اخرى، بحيث لا تتسارع للإجابات قبل ان يستوفي الموضوع حقه من النقاش. وبالتالي يكون امام القائد الاستراتيجي الحرية لفحص وتحديد الحلول واكتشاف ما هو جديد. ان الفكرة الاساسية هنا تنبع من كيفية استثمار طاقات الموارد البشرية في المنظمة لتعطي افضل الافكار لديها من خلال عصف لهذه الافكار بطريقة صحيحة.

4 - تعلم فن طرح الاسئلة لتمكن الاخرين وتفويضهم.

تزايد الحاجة لدى قادة المنظمات بتمكين من ينوبونهم. وهو ما يضاعف التزاماتهم تجاه اهداف المنظمة، ويضاعف قدراتهم الابداعية، ويضاعف رضاهم الوظيفي. فالأسئلة التي تطرح على المرؤوسين وتولد عندهم الرغبة الكبيرة للإجابة اذا حسنت صياغتها، كما ان الاسئلة التي لم يحسن صياغتها تولد نتائج عكسية (سلبية). فالأسئلة التي تسأل (ماذا..؟) والتي تتيح الاستطراد في الاجابة (الاسئلة المفتوحة)، اما الاسئلة التي تطرح (كيف..؟) المتعلقة بالمستقبل، اكثر واقعية للفرد من الاسئلة التي تعالج (لماذا..؟) والتي توحى باللوم. وبالتالي فالتركيز على وجهات نظر الاخرين وما يهمهم يساعد في التعلم والانفتاح ومد يد العون للمنظمة. اذا كان المنظار الاساسي لدى الادارة هو الحصول على افضل الافكار الابداعية فأنها لا تتردد من اي مستوى اداري جاءت هذه الافكار. ليس صحيحاً ان الادارات العليا وحدها هي صاحبة الافكار الجبارة.

❖ مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمنظمة

يعتبر الابداع والابتكار ركيزة اساسية من ركائز التفكير الاستراتيجي، حيث مما لا شك فيه ان عملية الابداع والابتكار تستدعي ان تنظر الادارة العليا للمنظمة إلى المستقبل البعيد، ولا ينبغي ان تعد النظرة أو التخطيط الطويل المدى مضيقاً للوقت كما قد يحسبه بعض الافراد الذين يميلون إلى الجوانب الروتينية العملية اكثر فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية اكثر من النظرة المستقبلية لان الوقت الذي تستغرقه الادارة في التفكير هو نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى ارقى واكثر ربحاً اذا نتجت عنه خطوات اساسية (1).

مثلت توليفة صحيحة لأخذ جميع عناصر التفكير الاستراتيجي في الاعتبار كي تعطي نتائج ملموسة. وفي حقيقة الامر فان المنظمات تدرك اليوم بأن الابداع والابتكار هما المصدران الاساسيان والاكثر قوة في تحقيق الميزات التنافسية المستدامة (sustainable).

ان الابتكار والابداع الاستراتيجي اكثر ملائمة للشركات التي تسعى لجعل الابداع محور نجاحها وقاعدتها الاساسية في ايجاد ميزات تنافسية مستدامة. ولكون الاستراتيجية لا يمكن ان تكون واحدة في جميع الظروف وان الميزات التنافسية تتغير حسب المواقف والاحوال السائدة فأن هذا الامر يستدعي الاستمرار في التفكير الاستراتيجي المجدي والذي يعطي نقلات نوعية للشركة قياساً للمنافسين الاخرين (2).

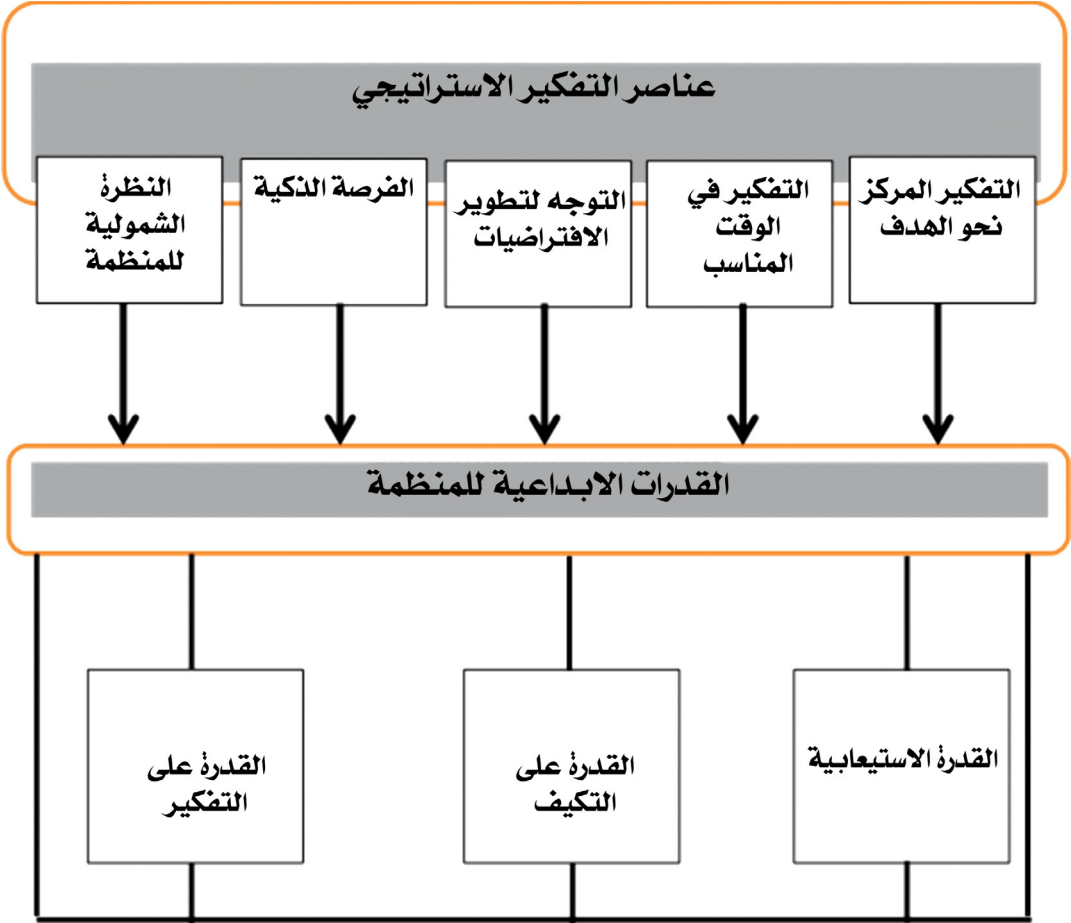
لقد قدم (Aaker) منذ وقت مبكر اضافة استراتيجية التداؤب والاستراتيجية الاستباقية (Preemptive Strategy) إلى استراتيجيات Porter الثلاثة المعروفة لاعتقاده بأن المبادر الاول بالحركة يحتاج إلى تفكير استراتيجي عملي يضع صيغ الابتكار في ابداعات انتاجية مطلوبة من الزبائن والاسواق. ومهما يكن نوع الاستراتيجيات وتصنيفاتها فاننا نعتقد جازمين بأن القضية الاساسية والمركزية للنجاح تستدعي وجود خزين افكار وقدرات عالية لغربلتها وفق صيغ العمل الصحيحة (3).

ان التفكير الاستراتيجي الذي يراد له ان يكون دالاً في تفعيل القدرات والابتكار والابداع في المنظمات، لا يمكن ان يكون كذلك دون وجود اليات واجراءات وطرق وانماط ادارية تسهل هذا الدور وتفعله. هكذا فالمنظمات اليوم اصبحت متعلمة وتحكمها قواعد صحيحة وشفافة وتعزز الاداء الايجابي (4). ان توليد الافكار يجسد قدرات الابتكار لتصبح اكثر فائدة واستمرارية اذا استطاعت الادارة ان تبني برامج لتطوير قدرات وملكة التفكير الاستراتيجي لدى مختلف مستويات التنظيم (5). وان هذه الافكار الابتكارية تترجم بصيغ متجددة وحديثة إلى ابداعات في مجال المنتجات والاسواق والعمليات الادارية والتنظيمية.

ان اخذ عناصر التفكير الاستراتيجي مجتمعة كما تقول Liedtka ينشأ عنه قدرة تطويرية كبيرة للمنظمة وعند الحديث عن اهمية التفكير الاستراتيجي تقول ان هذه القدرات تسمح بخلق قيمة للزبائن، يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والمنظمة تكون اكثر تكيفاً لمجريات التغيير (6).

فقد بين ان استخدام التفكير الاستراتيجي يمكن من الابداع والاكتشاف لغرض التجديد والتطوير المستمر (7). فالمنظمة التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي سوف تكون اكثر قدرة على حل المشاكل الاستراتيجية، وصياغة الفرضيات، وتصور مستقبلها، وقابليتها للتكيف مع البيئة (8). وهذا ما اكده Heracleous بكون التفكير الاستراتيجي يمثل حالة اكتشاف الجديد، وتخيل الاستراتيجيات التي يمكن ان تعيد كتابة فواعد اللعبة التنافسية، وبناء مستقبل مختلف عن الحاضر (9). وحسب وجهة نظر بيتر كوك Peter Kok حين يتعلق الامر بتفعيل القدرات الابداعية داخل المنظمة بأكملها فيجب تبني التفكير الاستراتيجي (10). ووفقا لهذا حاولنا صياغة علاقة التفكير الاستراتيجي بعناصره الخمسة (التفكير نحو الهدف (القصد الاستراتيجي) - التفكير في الوقت المناسب - التوجه لتطوير الافتراضات - الفرصة الذكية - النظرة الشمولية للمنظمة)

ويمكن ان نلخص العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للمنظمة في الشكل الاتي:



شكل رقم (10)
التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية

المصدر: ترغيني، صبرينة (2015)، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 126.

بعد هذا العرض المختصر والمركز لما اورده بعض الباحثين للأهمية التي يمكن ان يمثلها التفكير الاستراتيجي لغرض النجاح وتحقيق الميزات التنافسية المستدامة سنعرض في ادناه المساهمة المحتملة لكل عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمنظمة وكما يلي:

1 - مساهمة عنصر التفكير نحو تحقيق الهدف في تفعيل القدرات الابداعية:

يشير مفهوم التفكير المركز نحو تحقيق الهدف إلى التوجه والتركيز والدوافع لكامل المنظمة، فهو الطاقة التنظيمية والتحفيزية في المنظمة لتحقيق اهدافها، ان توفر التركيز اللازم لكل من العاملين واصحاب المصالح الرئيسيين عندما تواجه المنظمة عدم اليقين والانحرافات يساعد في اختصار الوقت والموارد لانجاز ما مطلوب بشكل صحيح. وبما ان بيئة المنظمة تتسم بالتغيير والمنافسة فان القدرات الحالية والموارد تكون غير كافية، هذا يفرض على المنظمة ان تكون اكثر ابداعاً، لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، والتركيز نحو الهدف يضمن توزيع الموارد والاستخدام الامثل لها بصورة مستمرة وبنفس الاداء.

من خلال عنصر التركيز على الهدف فأن التفكير الاستراتيجي يمكن الاهتمام على ما هو مهم بالفعل، والمنظمات تكون اكثر استعداداً لمواجهة التحديات أو السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة وحسن التركيز والتوجيه نحو الهدف. حيث تعزز قدرات المنظمة الابداعية عندما تتكيف مع المتغيرات البيئية بأسلوب مبدع (11). من المهم جدا التركيز على الهدف لتحقيق ملائمة استراتيجيات جديدة مبدعة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (12). ان التردد في متابعة الهدف والانتظار دون اخذ الفرصة المناسبة يجعل المنظمة تراوح في مكانها دون اي تقدم يذكر لصالحها.

2 - مساهمة عنصر التفكير في الوقت المناسب في تفعيل القدرات الابداعية

لا تصاغ الاستراتيجية فقط بناءً على المستقبل، ولكن من خلال ربط الماضي بالحاضر وربط ذلك التفكير بالمستقبل (13). فالتفكير الاستراتيجي يكون موجهاً للمستقبل مع عدم اهمال الماضي وادراك الواقع الذي تقف عنده المنظمة، الامر الذي يؤدي إلى تجنب اخطاء الماضي. حيث تعلق Liedtka حاجة الاستراتيجيين لربط ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة في عمليات التفكير، وبهذه الطريقة فإن التفكير الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في توفير حلقة الوصل بين الماضي والحاضر والمستقبل (14).

3 - مساهمة عنصر التوجه لتطوير الافتراضات في تفعيل القدرات الابداعية

تتعلق الاستراتيجية بتوليد افكار وتطوير حلول تمتاز بجديتها، مما يستلزم من المفكرين الاستراتيجيين البحث عن اساليب جديدة وتصور طرق افضل للعمل، والمطلب الاول لذلك هو قيادة الافتراضات التي تؤدي إلى التفكير بإبداع اكثر (15). وهذا يعد ميزة هامة لا بد ان يتمتع بها استراتيجيو المنظمات الذين يريدون اقتناص الفرص الجيدة والتغلب على المخاطر والاستفادة من نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف. اذ يؤيد عنصر تطوير الفرضيات إلى صياغة واختبار الفرضيات للخروج بحلول ابداعية، والتفكير بأبداع من خلال طرح الافكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، لذلك فهو احد المداخل المعرفية الاساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيين لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الاكثر ابداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف افكار جديدة، لذلك فان من الضروري على الاستراتيجيين الانخراط في متعة التفكير باستخدام التخيل والابداع في الاستكشاف. اذن التفكير الاستراتيجي يشمل معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحدي مع المحافظة على رؤية شمولية عالية للأوضاع.

4 - مساهمة عنصر الفرصة الذكية في تفعيل القدرات الابداعية

ان تكون المنظمة مركزة نحو الهدف لا يعني ان لا تترك حيزاً للاستثمار في الفرص النادرة، وبالتالي امكانية نشوء استراتيجيات جديدة توفر مقاومة للمخاطر وتجعل المنظمة اكثر استجابة للفرص (16). وهذا ما تسعى اليه المنظمات للوصول إلى الاستخدام الامثل لمواردها، وبهذا الصدد يقول هامل وبراهالاد (Prahalad & Hamel) بأن «التنافس على المستقبل يتطلب التوجه نحو حصص في الفرص بدلاً من حصص في السوق» (17).

تعد المعارف والافكار مدخلات اولية لعملية الابداع، ويمكن للمنظمات الذكية من استخدام هذه المعلومات للحد من عدم اليقين والغموض في تجسيد عمليات الابداع بمنتجات قد لا يقبلها السوق المتغير باستمرار، لأنها تتيح لها سبل جديدة لتحقيق السرعة في القضاء على الخيارات غير المربحة.

ان عنصر الفرص الذكية يجعل المنظمة اكثر استجابة للفرص النادرة، من خلال التقاط المعلومات حول الاسواق والمنافسين والزبائن بما يمكن للمنظمة من تحقيق الحركة الاولى First Mover في ادخال المنتج الجديد والسوق الجديد، وكسب الزبائن وولائهم. ان الفرص الجيدة تتطلب فكراً ذكياً يستطيع تحويل هذه الفرص إلى مقدمات نجاح تنقل المنظمة إلى وضع تنافسي افضل. هكذا عبر الباحثون عن هذه القضية بمفهوم الذكاء في اقتناص الفرص الجيدة من قبل المدراء الاستراتيجيين.

5 - مساهمة عنصر النظرة الشمولية في تفعيل القدرات الابداعية

ان النظرة الشمولية للمنظمة تتطلب فهم ان المشاكل والقضايا المختلفة مرتبطة مع بعضها البعض، وحسب Raynal فأن التفكير الاستراتيجي لا يمكن ان يكون الا نظامياً اذا اراد الارتباط بالواقع.

ان الدور الاساسي لعنصر النظرة الشمولية هو انتاج التركيب والتقدير الكلي للعوامل الرئيسية التي تؤثر على المنظمة وبيئتها، وهذه النظرة تساعد على تحديد الروابط الاساسية والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة في البيئة والتي يجب مراعاتها عند تطور اي استراتيجية في المستقبل. وبهذا فأن النظرة الشمولية تؤدي إلى الاهتمام بالحلول الابداعية المحتملة والخيارات الاستراتيجية من اجل فهم افضل، لذلك يعتبر عنصر النظرة الشمولية للمنظمة امراً بالغ الاهمية لفعاليات التفكير الاستراتيجي ولتفعيل القدرات الابداعية للمنظمة (18).

وهكذا يبدو فان التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره الخمسة يساهم بشكل فاعل في:

- تعزيز حالة الاستشراف والتفكير فيما يحدث وسيحدث في البيئة الخارجية المحيطة محلياً واقليمياً وعالمياً.
- استعراض بيانات الماضي وتحليل بيانات الحاضر ليتنبأ بما يمكن ان يكون مستقبلاً.
- يفترض احداثاً متوقعة ويحدد الاولويات في ضوء هذه الافتراضات المرنة
- يمكن من تصميم سيناريوهات بديلة لمعالجة كل منها، ومن ثم التفكير في انسب اساليب التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة.
- يؤدي إلى تغيير استباقي تقوم به المنظمة للتعامل الصحيح مع المتغيرات الخارجية .
- يساعد على استشراف ورصد الفرص المتوفرة والتهديدات الكامنة.
- يؤدي إلى الابداع في شتى المجالات مثلاً (تطوير واستخدام تكنولوجيا جديدة، تصميم لمنتجات جديدة، تطوير لمنتجات قائمة...)

❖ القيادة الادارية والتفكير الاستراتيجي

تتنامي الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة اكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية، بجانب العمل على حل المشاكل اليومية، واصبحت هناك قناعة كاملة لدى خبراء الادارة على ان التفوق في المنافسة في السنوات القادمة يعني ضرورة وضع المستقبل على قائمة الاهتمامات، ونظراً لأن التفكير هو اهم ما منحه الخالق سبحانه وتعالى للإنسان، فلا بد من العمل على استمراره بشكل جيد لان عدم ممارسة التفكير يعني خسارة الانسان والمجتمع لاهم المميزات البشرية.

ورغم اهمية ممارسة قادة المنظمات للتفكير الاستراتيجي لإعداد سيناريوهات المستقبل الا ان كثيرين منهم لا تتوافر لديه مهارات التفكير الاستراتيجي، مما قد يؤدي إلى الاسراع بنهاية المنظمة وذلك للأسباب التالية:

- التفكير الخاطئ لدى العديد من قادة المنظمات بان سنوات الخبرة الطويلة والواقع الاداري بالأقدمية من خلال التسلسل الاداري في المنظمة تجعلهم يعتقدون انهم ليسوا في حاجة إلى مهارات اخرى مثل التفكير الاستراتيجي.
- عدم توافر الثقة والقدرة لدى الكثيرين من القيادات الادارية لتحقيق ما هو متوقع منهم خاصة ان خلفيتهم المهنية وعدم اعدادهم لشغل المناصب الادارية العليا يقلل من كفاءتهم للتفكير بشكل استراتيجي.
- عدم القدرة على التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت وممارسة التفكير الاستراتيجي. وبشكل خاص فان اولئك الذين اعتادوا السرعة في اداء اعمالهم وضمنان النتائج السريعة فمحاولة تحديد النجاح بأسرع ما يمكن غالباً ما يدعو إلى اليأس. رغم ان السرعة مطلوبة لتحقيق الانجاز الا انها قد تفقد فاعليتها عند التفكير الاستراتيجي. لذلك فإن التوازن لإنجاح اي مبادرة أو ادارة المستقبل في المنظمة يتطلب التوازن بين التفكير والتنفيذ.

ان ادارات الشركات العالمية مطلعة دون ادنى شك على المتاح من ادب الادارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، لكن هذه الادارات لها خصوصيتها في استلهاهم العبر والدروس من ذلك الادب الاداري. فالنماذج التي طرحت من قبل العديد من الباحثين يتعامل معها المديرون برؤى مختلفة ويجسدون دلالاتها في شركاتهم بأساليبهم الخاصة التي استوحوها من فكرهم الاستراتيجي النير. فاذا كانت طروحات (Chandler) الداعية إلى ضرورة موائمة بين الهيكل التنظيمي للشركة والخيارات الاستراتيجية التي تعتمدها، فأن التفكير الاستراتيجي للمديرين يجسد هذه المقولة بطرق واليات مختلفة. وهكذا الامر بالنسبة إلى العديد من نماذج الادارة الاستراتيجية التي طرحت من قبل (Porter، Milles and snow، Mintzberg، Ansoff) فان هذه النماذج تمثل دلالات تفتح افاق التفكير الاستراتيجي للمديرين لكي يتم استخدامها في شركاتهم وفق الصيغ التي يجدونها افضل وتعطي نتائج اداء احسن.

❖ ركائز ومتطلبات التفكير الاستراتيجي

يجد قادة ومدراء المنظمات دائما اوضاعاً منظماية متباينة، لهذا سوف نلقي نظرة متفحصه على ماهية الركائز والمتطلبات، والتي يجب تهيئتها وتعزيزها لتطبيق التفكير الاستراتيجي، وهذه الركائز تمثل مقدمات منطقية ضرورية لوجود وتجذير الممارسة الاستراتيجية في المنظمة. ان هذه الركائز تمثل حاضنات لتطوير الفكر الاستراتيجي لذلك يفترض ان تحرص ادارة المنظمة على وجودها. واهم هذه الركائز هي :

الركيزة الاولى: ثقافة المنظمة الداعمة للتفكير الاستراتيجي:

تعرف ثقافة المنظمة بأنها «اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة». ويعرفها (Koborg) بأنها «نظام مشترك للتعليم والمعتقدات، يؤدي إلى قواعد واخلاق تحكم السلوك، وبالتالي ايجاد طريقة مميزة لعمل الوظيفة» (19). لذلك فالثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل وعاء يعزز التفكير الاستراتيجي لكون الثقافة مرآة عاكسة للسلوك.

- العلاقة بين الثقافة والسلوك التنظيمي

ان اكثر الثقافات التنظيمية تميزاً هي التي يصل افرادها إلى مرحلة من الادراك المشترك وطريقة التفكير الواعد (20). وان اهم القيم التنظيمية التي تعكسها ثقافة المنظمة حرية تقديم الافكار الجديدة، والرغبة في تحمل المخاطرة التي يتحملها العاملون في سبيل المنظمة .

في ضوء ما سبق يتبين كيف تكون الثقافة الايجابية داعمة للتفكير الايجابي، ومصدراً للإلهام والابداع والتفكير الواعد، والانطلاق نحو المستقبل، وان المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية و متماسكة هي المنظمات الاكثر ابداعاً.

الركيزة الثانية: البنية التنظيمية والانظمة الحيوية حاضنة للتفكير الاستراتيجي:

البنية المنظماتية اهم ما يمثلها الهيكل التنظيمي، ويعبر عنه بمخطط بياني، يوضح علاقات السلطة الرسمية، وانماط الاتصال بين الافراد والجماعات، بخصوص توزيع الانشطة والمسؤوليات بالمنظمة (21). وعادة ما يكون هذا الهيكل التنظيمي والانظمة الاكثر صلابة عبر الزمن ويكون في موقف المناهض لوجود فكر متفتح ان لم تفلح الادارة في ان يكون تحت السيطرة ويمتاز بمرونة عالية

- علاقة البنى والانظمة بالتفكير الاستراتيجي

ان طبيعة التنظيم ورتابته وجموده سبب رئيسي في ركود التفكير الاستراتيجي، وجمود التفكير الحدسي، وابقاء المبدعين خارج الملعب (22). ونحن مهتمون في ايجاد الظروف المنظماتية الملائمة للقيادة الاستراتيجية (تفكير وتفعيل وتأثير). وما هي ابعاد الثقافة والبنية المنظماتية والانظمة التي تدعم على افضل وجه وجعل الاستراتيجية عملية تعلم (23).

وتعقياً على ما تقدم تجدر الاشارة بأن البنية والانظمة المنظماتية التي يطغي عليها الطابع البيروقراطي وخصوصاً في المنظمات الحكومية (القطاع العام) غالباً لا تتوفر فيها ظروف ملائمة لتطبيق التفكير الاستراتيجي، مع العلم انه لا توجد بنية سواء

كانت قطاع عام أو خاص يمكن ان نصفها بالأفضل بالمعنى المطلق، وليس هناك بنية تنظيمية تصلح للأغراض والاهداف والازمان كافة، وما يتطلب من الادارات في المنظمات اذا ارادت تطبيق التفكير الاستراتيجي اعادة تركيبة البنية التنظيمية لها وجعلها اكثر مرونة وحيوية. ان عمل انظمة متباينة من ناحية الهيكل والرسمية والاجراءات في المنظمة يتطلب تفعيل الاسلوب المتزامن في العمل، بمعنى التفكير الايجابي بإيجاد حالة التآزر بأعلى صورها .

الركيزة الثالثة: منظمة متعلمة مولدة للتفكير الاستراتيجي

يجب على المنظمات ان تتحول من تقليدية مليئة بالفوضى والاضطرابات إلى منظمات متعلمة. كما ان افضل طريقة لازدهار المنظمات في ظل الواقع الجديد، ان تتحول المنظمات مولدات للتعلم المتواصل، ويعني ذلك على الصعيد العملي ان تصبح استراتيجية المنظمة التي تتبناها لتحقيق النجاح حالة مستمرة (24).

- العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتفكير الاستراتيجي

يشير (Kerman) ان عنصر التعلم التنظيمي يعتبر من الاولويات لبناء المنظمة استراتيجياً، اما (Marquardt) فيؤكد ان المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدرات اعضائها من خلال منحهم قدرًا من المرونة والحرية في التفكير، من شأنه ان يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير (25).

استناداً لما تقدم وعلى وجه الخصوص منظمات الاعمال يجب ان تتحول من منظمات ذات طابع تقليدي إلى منظمات حاضنة للأبداع والابتكار الذي يعد مطلباً ملحاً في وقتنا الحالي، وان تحفيز الابداع والابتكار يساهم في بلورة الصياغة الاستراتيجية وصناعة القرار نحو الافضل وهذا ما تسعى الية منظمات الاعمال لغرض تحقيق اهدافها.

الركيزة الرابعة: نظام للمعلومات الاستراتيجية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

نظام المعلومات الاستراتيجية SIS Strategic information systems تختلف عن نظم المعلومات الأخرى، لكونها تتناول جوانب استراتيجية، وتساهم مساهمة جوهرية في التفكير والتحليل الاستراتيجيين.

يعرف (Buckland) الـ SIS بأنها «تلك النظم التي تعمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات العمل باستخدام الحاسوب، وهي التي تطبق فيها موارد خدمات المعلومات، لاستغلال الفرص الاستراتيجية بطريقة يكون فيها لنظم الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة وعملياتها».

وينظر (Gleek & Jauch) إلى نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية تنظم للإجابة عن عدة أسئلة منها:

- ما هي الفرص المتوفرة؟
- ما هي الظروف البيئية التي سوف تؤثر في المنظمة؟
- ما هي الأفعال التنافسية أو العدائية التي سوف تؤثر على المنظمة؟
- ما هي جوانب القوة التي تمتلكها المنظمة؟
- ما هي جوانب الضعف في المنظمة

في ضوء ما تقدم ويتعبير مجازي يمكن القول بأن المعلومات الاستراتيجية تمثل لغة تحكم العقل الاستراتيجي ومسارات فعله المتحقق والمتوقع، وهي التي تشكل وترجم قدرة العقل الاستراتيجي على التفكير والفعل والتأثير، مما يساعد المنظمة في مواجهة التحديات والمخاطر والتهديدات الاستراتيجية، ويساهم في بناء موقع استراتيجي متميز للمنظمة حاضراً ومستقبلاً، وفي إطار ذلك تبرز الحاجة الضرورية إلى ضرورة تطوير نظام المعلومات الاستراتيجي لتطبيق التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال. إن اهتمام الإدارات في رصف تكنولوجيا المعلومات وأهداف

المنظمة، حيث تمثل المهمة الاساسية للمدراء الذين يفكرون استراتيجياً على تطوير اعمالهم (26). لذلك فأن تطوير انظمة المعلومات الاستراتيجية يمثل مدخلاً مناسباً وصحيحاً لتجذير التفكير الاستراتيجي في المنظمة.

❖ الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي

ان ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل المديرين يقع في اطار العمليات والمراحل والاجراءات التي يعتمدها هذا المدير لغرض الوصول إلى خيارات صحيحة يتحدد من خلالها مستقبل المنظمة. ان هذا الامر يعني ان حالة التفكير الاستراتيجي الناضجة تركز على المحتوى الفعلي الذي يوصل المنظمة إلى ما هو صحيح من افعال وما مطلوب من نتائج. فمثلاً عندما تقدم ادارة منظمة ما على تحليل البيئة الخارجية لها بأبعادها المختلفة لتتوصل إلى استنتاجات حول معطيات هذه البيئة المهمة التي تؤثر على المنظمة، اين يتجسد التفكير الاستراتيجي في هذه الاجراءات؟ وهل ان منظمة اخرى منافسة تقوم بالتحليل للبيئة بنفس الطرق وتتوصل إلى نفس النتائج؟.

ان التفكير الاستراتيجي لدى مدراء في كل من هاتين المنظمتين مختلف في جوانب عديدة ليتوصل كل منهما إلى خيارات مختلفة، قد يكون احدهما افضل من الاخر، لذلك عندما نعرض هذه الخطوات العشرة فأنا نعتقد انها ضرورية للقيام بصياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية للمنظمة وان دور الادارة العليا المهم في هذه الحالة ممارسة التفكير الاستراتيجي لإغناء محتوى هذه المراحل والخطوات:

1 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغييرات الداخلية والخارجية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر.

2 - تحليل القيمة المضافة وهي ادارة تحليلية ابتكرها بورتر للتحقيق بالفكر إلى نقطة بعيدة اي للنظر للأعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الاخرى المماثلة.

3 - تحليل وضع المنافسة وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلاً في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الاخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للزبائن والتغيير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما.

4 - التوافق بين المتغيرات البيئية الرئيسية وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر في مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي تواجهها المنظمة.

5 - اعداد سيناريوهات عدة بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد اي اشارات ضعيفة والتي غالباً ما تكون مؤشراً لحدوث تغييرات كبيرة.

6 - مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الاثار المختلفة والمترتبة على كل سيناريو على المنظمة.

7 - اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

8 - اتخاذ القرارات الخاصة بالتخصيص الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات لمنع هدر الموارد وخاصة النادرة منها وتفعيل استخداماتها إلى اعلى الحدود.

9 - البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي.

10 - اعادة تشكيل عمليات التغذية العكسية حتى يتم ربط المتغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة (27).

ان مجمل هذه الخطوات العشرة تحتاج من المديرين إلى تفكير عميق وحكمة في الوصول إلى استنتاجات صحيحة، لذلك يوصلنا التفكير الاستراتيجي إلى تبني سيناريوهات تعطي المنظمة سبقاً في المنافسة والاستحواذ على حصة اكبر في السوق.

❖ اهم المخاطر التي تواجه التفكير الاستراتيجي:

ربما يواجه التفكير الاستراتيجي العديد من التحديات والاشكالات والمخاطر التي اذا ما وجدت لدى المديرين يصبح القول انهم يفكرون استراتيجياً ليس بذي معنى. واذ طرح هنا البعض من تلك المخاطر المهمة فانه يوجد غيرها محتمل الظهور، لذلك على الادارة العمل على تذليل تلك المخاطر وتحديد اثرها من خلال متابعتها والعمل على انهاء وجودها. ان اهم هذه المخاطر ما يلي:

1 - الاعتقاد غير الصحيح لدى المديرين بكون العمليات ومراحل العمل والياتة هي بديل أو معوض عن التفكير الاستراتيجي.

ان توصل المدير إلى اتخاذ القرار الاستراتيجي يفترض ان يكون ناتجاً من تفكير وتأمّل عميق وليس محصلة عمليات متكررة روتينية ربما تعاد بنفس الصيغ والاساليب. ان خبرة الادارة وتمكينها، والامام الصحيح بمجال عمل المنظمة ووجود الفكر الاستراتيجي تمثل الضمان لنجاح العمليات وتفعيل الاليات والاجراءات المعتمدة من قبل المنظمة. ان العديد من الشركات تمثل فيها عمليات التخطيط الاستراتيجي اليه بديلة للتفكير السليم وهذا غير صحيح.

2 - هيمنة الميل للتفكير الضيق والتركيز على القضايا الداخلية والتحكم المالي والتنظيمي.

ان الصورة الغالبة هي بدء الادارة بتخصيص وقت قليل لحصر الافكار التي من خلالها يتم استقراء المؤثرات في البيئة الخارجية، ويمكن ملاحظة جوانب القوة والضعف الداخلي (SWOT)، ولكن ما الذي يتم عمله بعد هذا الجهد؟ في الغالب يتم تنحية هذا الجهد جانباً ووضع ضمن ارشيف المنظمة لإرضاء الذات بأن عملية التخطيط تجري وفق منهجية سليمة. ثم تعود المنظمة بالعمل وفق ما اعتادت عليه بالتركيز على الاشكالات أو الازمات التي تظهر داخل المنظمة. ان الفعل الحقيقي يبدأ بوضع الموازنات والخطط بناء على الخطوط العامة التي اقرتها القيادة وليس استنادا إلى نتائج التحليل. ان اجراءات العملية التخطيطية تدل على ضيق التفكير من خلال سيطرة كبار التنفيذيين على ما هو موجود وليس تفكيراً واسعاً مستنداً إلى فكرة اعطاء الاتجاه والرؤية اي ما يجب ان يكون.

3 - اهمال أو ضعف الاهتمام بالتأهيل الاستراتيجي

ان القول بأن شخصاً ما قيادي في هذه المنظمة، لا يعني انه اصبح صانع اتجاه حقيقي، بعض المدراء ينهي حياته في ممارسة عمل تنفيذي محدود ولم ينتقل إلى ممارسة عمل استراتيجي في المنظمة. ان كون التفكير الاستراتيجي يمثل حالة وعي وحكمة في بناء المستقبل ورسم الخرائط (بمهارة) التي تقود حاضر المنظمة للانتقال إلى صورة المستقبل المنشود، فان هذه الامكانية يفترض ان يؤهل لها مدراء المنظمة بشكل جيد وعلى فترات زمنية طويلة.

4 - الوهم بأن حالة الاستقرار ممكنة ومفيدة

ان ميل الادارة لتقليل الغموض الذي يتواجد في محيط المنظمة يولد لديها رغبة في الاستقرار والحفاظ على الهيكل واليات العمل عبر الزمن. ان هذا الامر يتعرض للخطر بسبب تسارع عمليات التغيير، من هنا على الادارة الموازنة في معدلات التغيير الداخلي وتلك الحاصلة في البيئة الخارجية.

5 - اشكالية الحفاظ على الوحدة الفكرية والاجماع والتضحية بالعقلية الاستراتيجية خارج هذا الاطار.

ان اعتماد حالة الاجماع في اتخاذ القرارات بعد المداولات والنقاش، قد يفقد العقل الاستراتيجي الممتاز عندما يكون عليه ان يقول برأي المجموع، لأسباب عديدة. ان التوحد الفكري قد يلغي مزايا الاستفادة من تعدد الخبرات وتنوع زوايا النظر للمعلومات والمواقف، وبالتالي تصبح مجموعة أو فريق الادارة ضحية هذا التوحد. ويلاحظ انه كلما زاد تماسك المجموعة قل التفكير الناقد، وبالتالي يسود نمط من التفكير الفردي غير المجدي والذي يطارد المخالف له.

6 - اشكالية عدم التمييز بين عقدة الموقف الاستراتيجي وتحسين العمليات.

في الغالب تتنافس المنظمات على الحصة السوقية والارباح وهذا لا يحتاج إلى بحث استراتيجي بذاته، لكن الامر الظاهر لماذا تكون حصة الشركة (A) اكبر من حصة الشركة (B)؟ هل التنافس يجري على اساس السعر ام ماذا؟ بمعنى بعد تحديد دقيق لعقدة الموقف وهو المهم جدا، تبحث الادارة في الاسباب الظاهرة عند الشركتين بعد ذلك يتم الانتقال إلى ما يجب عمله لتغيير الوضع. لكن يبدو ان اغلب الشركات تذهب مباشرة إلى العمليات للتغيير واجراء التحسينات قبل ان تحدد عقدة الموقف (موقف المنظمة اتجاه المنافسين) بشكل دقيق وسليم وان هذا الامر مرتبط بعدم تفعيل التفكير الاستراتيجي للمديرين.

7 - مخاطر عدم التمييز بين المساحة والعمق في النظر الاستراتيجي.

من الضروري ان يرى متخذ القرار الاستراتيجي المشهد الكامل قبل ان يصدر احكامه. لكن هذا الامر يبدو نسبياً لشدة التعقيد في الواقع العملي، فالغموض والمناطق المجهولة تظل ترافق المشهد ومساحة العمل. في هذا الاطار يحرص الاستراتيجيون ان يحيطوا بأكبر قدر ممكن من المشهد، لذلك فمساحة النظر الاستراتيجي امر مهم لقراءة المشهد بشكل صحيح. من جهة اخرى تمثل مسألة عمق النظر لكل جزء من المشهد قضية جوهرية، لأنه لا يمكن ان يكون هذا العمق موحداً بين كافة الاجزاء. ان الوقت المتاح والموارد والقدرات لدى المدير محدودة لذلك لا يجب الدخول في التفاصيل المملة والمربكة. ولكي يتحقق هذا الامر من الضروري وجود الية فرز وتقسيم للعناصر وتحديد الاولويات وهذا يمثل مجالاً مهماً للتفكير الاستراتيجي النير.

8 - اشكالية القفز على مراحل التفكير

ان طول أو قصر وقت التفكير ليس مهماً بل الاهم هو نوعية التفكير. لذلك لا يفترض استخدام التفكير التقليدي النمطي في قضية تحتاج تفكيراً ابداعياً ابتكارياً ويبدو وجود نوعين من المعايير المستخدمة في التفكير الاستراتيجي:

- المعايير الموضوعية، الجانب الصلب الذي يبحث عن الحقائق والارقام.
- المعايير الذاتية الانطباعية، الجانب الناعم ويشكل الحدس والتخمين والانطباع الذاتي اساس هذه المعايير.

ان عمليات التفكير الاستراتيجي تندرج في ثلاثة عناوين (في اطار الغرض من التفكير) وفيها يوجد ما هو صلب وما هو ناعم من معايير. اذا اراد العقل البحث عن الجديد (يتم استيضاح الصورة) وهنا نجد التخيل للمستقبل، الاحساس، يرمز ويبسط، يفكك الصورة المعقدة، يعيد وصف الاشياء، وهكذا. وعند البحث عن الحقيقة (يتم وصف الصورة)، وهنا نجد الملاحظة وتحديد مستوى النظر وعمقه، ينظم الاشياء، يحدد المواصفات، ينظر للداخل والخارج وهكذا. واذا اراد التقييم (يتم اعطاء حكم)، وهنا نجد التفسير للواقع، التوقع، التسجيل، تمييز الاشياء عن بعضها. وهكذا ان فريق الاستراتيجية يأتي كل واحد منهم في ضوء خبرته ومعارفه ونمط تفكيره وبناءً على هذا يحدد المعلومات التي يحتاجها. فاذا كانت المرحلة التي فيها الفريق واضحة فهذا يسهل الوصول إلى نتائج جيدة والا تدور المناقشات في دوائر مغلقة بسبب عمل فريق الاستراتيجية في مساحات مختلفة في نفس الوقت، في بعض الاحيان يتم الانتقال من مرحلة إلى اخرى قبل ان يتم استيفاء البحث في المرحلة السابقة مما يولد اشكالات عديدة.

9 - اشكالية السير في الاتجاه الخاطئ

ماذا ينبغي لقيادة المنظمة ان تعمل؟ في اي الجوانب تركز؟ كيف توازن الموقف؟ هذه الاسئلة مهمة، في الشكل رقم (11) هناك اربعة مجالات للتركيز، وان دور الادارة العليا هو العمل على وضع وصناعة الاستراتيجية والسياسات الحاكمة للعمل.

التركيز على الخارج

التركيز على المستقبل	صناعة الاستراتيجية	المحاسبة	التركيز على الماضي والحاضر
	صناعة السياسات	المتابعة والرقابة	

التركيز على الداخل

شكل رقم (11)

صناعة الاستراتيجية والسياسات الحاكمة للعمل

ان للإدارة العليا مسؤوليتين مهمتين وهما مراقبة معايير الاداء وعمل القيمة المضافة للمنظمة. ان الاولى تأتي في اطار متابعة المؤشرات الحيوية ومخرجات العمل للتأكد من صحة المسيرة، في حين ان الثانية تعني العمل على التفكير الاستراتيجي وصناعة الاستراتيجية. لذلك يتم انتقاء قادة المستقبل بعناية.

10 - اشكالية عدم تمييز مراكز الثقل الحقيقية للعمل

في الشركات ذات التنوع العالي والدخول في مجالات عديدة يصعب الموقف ويلتبس الامر ويفتقد التركيز على مجال العمل الاصلي، وهكذا يفشل التركيز في امر التفكير الاستراتيجي وتقل فاعلية وكفاءة الادارة

ملخص الفصل

يستند نجاح المنظمة في المستقبل على قدرة ادارتها في استشراف صحيح لاتجاهات التطور ومجارات التغيير في بيئة عملها. ومن الطبيعي القول ان التفكير الاستراتيجي يمثل القاعدة الرصينة لبناء هذا المستقبل وفق ما تراه المنظمة مناسباً لها. ان التفكير الجاد والمستند إلى قاعدة معرفية وخبره عالية يساهم في بناء منهج متكامل للتعامل مع المواقف المختلفة ويبعد المنظمة من حالات ردود الفعل غير المدروسة. لذلك نجد الادارات العليا للمنظمات تركز على تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المستويات الادارية باعتبار ان هؤلاء يمثلون الرصيد الحرج الذي يغذي القيادة العليا بدائل مدراء متميزون. ان توفير ادوات مهمة بعضها مختبر من قبل الشركات العالمية في بناء قدرات التفكير الاستراتيجي يساعد على استخدام المناسب منها للمنظمة وفق احوالها وطبيعة عملها. وهكذا يبدو ان الاخذ بعناصر التفكير الاستراتيجي مجتمعة وبشكل صحيح وحكيم يساهم في تنمية قدرات تطويرية كبيرة للمنظمة. وفي الطبيعي ان يكون هناك متطلبات وركائز مهمة يجب توفرها لكي يتم تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء، مثل الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا الفكر الاستراتيجي والبيئة التنظيمية والانظمة الادارية المناسبة وايجاد الاساس لتحويل المنظمة إلى كيان معرفي يتعلم من تجربته وتجاربه الاخرين. ومع وجود موجهاً لممارسة التفكير الاستراتيجي الا انه لا يوجد ضمان قاطع بنجاح استخدام هذه الموجهاً بنفس الطريقة والاسلوب من قبل المنظمات كافة.

اسئلة الفصل الثالث

- 1 - ما طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ومستقبل المنظمة؟
- 2 - هل توجد خطوات معينة تساهم في تنمية التفكير الاستراتيجي في المنظمة، ما هي؟ وهل تقترح خطوات اخرى؟
- 3 - ما هي دلالات استخدام ادوات معينة لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى المديرين؟ اذكر بعض هذه الادوات وبينها باختصار؟
- 4 - كيف يساهم التفكير الاستراتيجي في عملية تفعيل القدرات الابداعية للمنظمة؟
- 5 - ما هي المبررات التي يطرحها البعض من المديرين لعدم الاندماج الكامل بممارسة التفكير الاستراتيجي في منظماتهم؟
- 6 - اذكر اهم الركائز والمتطلبات الضرورية لكي يأخذ التفكير الاستراتيجي مداه الواسع في منظمات الاعمال؟
- 7 - حدد اهم المخاطر التي تواجه التفكير الاستراتيجي لدى المديرين؟
- 8 - اذا كنت مديراً جديداً في منظمة ما، ووجدت ان المنظمة تواجه ثقافة اداء متدني وحالات فساد مالي واداري منتشرة فيها، كيف يمكن لك معالجة الموقف، والانتقال بثقافة المنظمة إلى داعمة للتفكير الاستراتيجي؟
- 9 - ماذا نعني بمخاطر عدم التمييز بين المساحة والعمق في النظر الاستراتيجي لدى المدراء؟ كيف يمكن التغلب على هذه المخاطر؟
- 10 - اذا اصبحت من كبار المسؤولين في مؤسسة حكومية كيف يمكن لك ان تعالج اهمال أو ضعف الاهتمام بالتأهيل الاستراتيجي لدى الفريق العامل معك؟

الفصل الرابع

التفكير الاستراتيجي: المداخل والنماذج

- تمهيد
- المداخل
- النماذج

الفصل لرابع

التفكير الاستراتيجي: المداخل والنماذج

❖ تمهيد

ينظر إلى التفكير الاستراتيجي على انه من المتغيرات الاستراتيجية المهمة ذات التأثير في تحقيق الدول والمؤسسات لأهدافها الاستراتيجية باتباع أنموذج من نماذجه وخاصة بعد الاتفاق على سرعة حدوث التغيرات البيئية مما افرز عدم جدوى تطبيق المتغيرات الاستراتيجية الأسبق ظهوراً وتطوراً بمعزل عن التفكير الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق تأخذ مداخل التفكير الاستراتيجي ونماذجه وعلاقته مع المتغيرات الاستراتيجية الأخرى أهمية كبيرة عند استخدام الاتجاهات الأكثر حداثة في ادارة منظمات الاعمال. سوف يناقش هذا الفصل من الكتاب بعضاً من هذه المداخل والنماذج وفق دلالات أهميتها في تعزيز جوانب التفكير الاستراتيجي في المنظمة.

اولاً: المداخل

دخل موضوع التفكير الاستراتيجي بشكل واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. ويعد التفكير واحداً من أقدم الفعاليات دراسة في العمليات الاستراتيجية (1). الا ان ممارسته لم تتطور الا في عقد التسعينات من القرن العشرين. وتلاحقت آراء المدارس الفكرية المختلفة في دراسة الاستراتيجية واتجاهاتها لتنتج ستة مداخل لدراسة التفكير الاستراتيجي تعد انعكاساً لتطور فهم التفكير الاستراتيجي، هي:

1 - المدخل القيادي:

يعود هذا المدخل إلى أراء المدرسة النمساوية التي تعد أقدم المدارس في دراسة الاستراتيجية. ومن روادها الأوائل (Schumpeter) الذي كان يرى ان الاستراتيجية هي مهمة القيادات العليا فقط. وبناءً على تلك الرؤية للاستراتيجية يرى (2). ان التفكير الاستراتيجي جزءاً من خبرة وسمات ومدركات القادة يساعدهم في تبني الاستراتيجية الأفضل. ومن ثم فان التفكير الاستراتيجي لا يكون موجوداً ضمن الرؤية الشاملة للمؤسسة وإنما فقط ضمن الخرائط العقلية لقادة ومتخذي القرار في تلك المؤسسات. وهذا الفهم للتفكير الاستراتيجي يؤكد اتجاهات واحدة من اكثر المدارس شهرة في الإدارة الاستراتيجية القائمة على افتراض القائد العليم بكل شيء، إذ تعد التفكير الاستراتيجي واحداً من الادوات الاستراتيجية المساعدة للقائد في تحليل البيئة الخارجية (3). وهكذا فإنه في اطار هذا المدخل يمثل التفكير الاستراتيجي نتاج فكر القائد التي تجسدها حالة التمكين وتراكم الخبرة لديه. هكذا ظهر القادة العظام في مجال الدول والمجال العسكري ومختلف مجالات الادارة والاعمال والذين استطاعوا بناء امبراطوريات عظمى وجيوش جبارة وكذلك مؤسسات عظيمة.

2 - مدخل القرار الاستراتيجي:

يهتم الحقل المعرفي للاستراتيجية بشكل أساس بنماذج صنع القرار الاستراتيجي كما هي الحال مع مدرسة صنع القرار التي لا تشير دائماً إلى المحلل الفرد أو المفكر الفرد الا أنها وطبقاً لهذا المدخل ترى التفكير الاستراتيجي عملية ضمن أنموذج سلسلة عمليات خطية متكاملة لصنع القرار الاستراتيجي. ويحدد (4) ثلاث مراحل رئيسة لصنع القرار الاستراتيجي هي:

- أ - تحديد القرار: وتتضمن مرحلتي تحديد المشكلة وتشخيص القرار.
- ب - تطوير القرار: وتتضمن مرحلتي البحث عن القرار وتصميم القرار.
- ج - اختيار القرار: وتتضمن مراحل فحص القرار وتقييمه وتفويض باختياره.

ويظهر التفكير الاستراتيجي ضمن تلك المراحل كخطوة أو مرحلة ثانوية ضمن مراحل تمييز القرار وتشخيصه والبحث عنه. وهذا المدخل وان كان متطوراً عن المدخل القيادي لأنه يخلص التفكير الاستراتيجي من كونه خصيصة قيادية إلى كونه مرحلة تحليلية مبرمجة ضمن عمليات صنع القرار الاستراتيجي، الا ان التفكير الاستراتيجي بقي على وفق هذا المدخل مقتصرأً على القيادات العليا في الدول والمؤسسات (5). ان تجسيد قدرات التفكير الاستراتيجي في اطار هذا المدخل تتمثل بترقية وتصعيد وتأثر الحسم والدقة وفق مراحل القرار الاستراتيجي المختلفة.

3 - المدخل الفوضوي:

اعتمده (Langley) ورفاقه عام 1995 عندما حددوا ابعاد المدخل الفوضوي على نموذج صندوق القمامة لـ (Olsen, March & Cohen) واوضحوا ان صنع القرار الاستراتيجي لا يخضع للعمليات المبرمجة والمهيكلية بسبب مستويات عدم التأكد العالية وصعوبة رصد التغيرات في البيئة الخارجية وتوقعها بل يعد مجموعة عمليات متداخلة بشكل فوضوي غير مبرمج ولا محدد مسبقاً (مشابهاً لحالة الفوضى في صندوق القمامة). وينظر إلى التفكير الاستراتيجي على وفق هذا المدخل كونه عملية غير مبرمجة ضمن عمليات صنع القرار الاستراتيجي أو ضمن عمليات صياغة الاستراتيجية. وعلى الرغم من ان المدخل الفوضوي يؤشر التعقيد والتشابك العالي للعمليات الاستراتيجية الا انه لا ينظر إلى التفكير الاستراتيجي بكونه عملية رئيسة لإدارة ذلك التعقيد وفك التشابك (6). هكذا يبدو في اطار هذا المدخل، فان التفكير الاستراتيجي لا يمثل في الواقع حالة موضوعية رشيدة تستند إلى عمق في التحليل والتركيب لرؤية الصورة المستقبلية للمنظمة، لكن يمثل حالة تزاخم افكار ينطلق بعضها عشوائياً وان صيغة التدافع وزخم الاحداث تؤدي إلى توليد الفكرة التي يقبلها الجميع. وفي العادة يرتبط هذا الامر بالواقع الذي يكون على درجة عالية من التعقيد وعدم الوضوح.

4 - مدخل العمليات المتنوعة:

تدرك الاتجاهات الفكرية ضمن هذا المدخل العمليات الاستراتيجية ادراكاً أكثر تطوراً وتكاملاً إذ تقر بالترابط الوثيق بين تلك العمليات والإبعاد الهيكلية والتنظيمية الأخرى داخل المؤسسة. ومن هنا تؤكد تلك الاتجاهات ان العمليات الاستراتيجية لا تقتصر على القيادات العليا فحسب وإنما تمتد إلى المستويات القيادية كافة وتعد من بين مسؤولياتها. ومن رواد هذا المدخل (Bower, Noda & Burgelman) الذين تعمقوا أكثر في دراسة العمليات الاستراتيجية معتبرينها سلسلة متكاملة ضمن الكيان المؤسسي من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل.

وانطلاقاً من ان هذا المدخل يرى التفكير الاستراتيجي بمثابة إحدى العمليات الاستراتيجية ذات العلاقة بالنواحي التنظيمية والهيكلية الأخرى الذي يتنوع مع تنوع المستويات القيادية الدنيا والعليا التي تقوم به، فإنه لا يعبر عن عملية خطية مبرمجة ولا فعل عشوائي غير منظم. ان هذه النظرة ذات الطبيعة المتنوعة للتفكير الاستراتيجي تعد خطوة مهمة في مجال تطور مداخل دراسة التفكير الاستراتيجي إذ ينتهي هذا المدخل إلى ان التفكير الاستراتيجي الطريقة التي يستخدمها الافراد والمؤسسات للتفكير في الاستراتيجية (7). ان احادية النظر إلى التفكير الاستراتيجي، سواء كعمليات منطقية تحليلية تركيبية أو عمليات عشوائية فوضوية لا يقارب الواقع، لذلك فان هذا المدخل يضعه في اطار متشعب واسع المجال يفترض ان يكون مرناً التكوين.

5 - المدخل العلمي:

حقق (Raimond) قفزة نوعية في الدراسات الاستراتيجية عام 1996 عندما نظر إلى التفكير الاستراتيجي نظرة علمية تعده عملية استراتيجية رئيسة ومهمة قائمة على التحليل وله مراحل متتابعة بشكل يجعله مرتبطاً بالجانب الأيسر من الدماغ ويهدف إلى التنبؤ بالمستقبل بتطبيق أدوات وتقنيات تحليلية لتحديد القوة الرئيسة المؤثرة في النتائج المستقبلية. ويسمى هذا المدخل ايضاً المدخل التحليلي أو المدخل التقاربي، ويعد هذا المدخل خطوة مهمة في تطور إدراك التفكير الاستراتيجي ودراسته لتحديد نماذجه وابعاده وعلاقاته واقترن بشكل واضح بالشركات في أمريكا الشمالية وأوروبا (8).

6. المدخل الإبداعي:

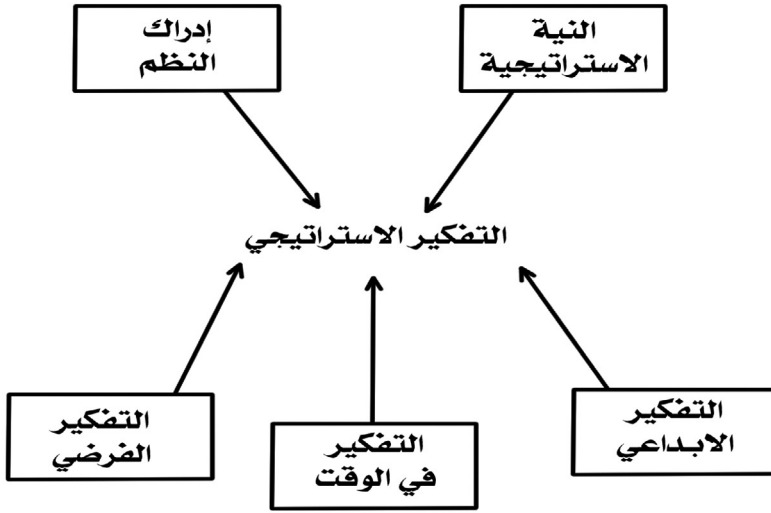
قدم (Raimond) مدخلاً آخر هو المدخل الإبداعي ويمثل أعلى مستويات التطور الذي وصلت إليه مداخل دراسة التفكير الاستراتيجي متفقاً مع Takeuchi و Nonaku في عد التفكير الاستراتيجي ابتكاراً للمستقبل بوساطة التفكير حدسياً وابداعياً في المجالات الرئيسة التي يجب ان تنشط فيها الدول والمؤسسات وللسيطرة عليها. ويسمى هذا المدخل ايضاً بالمدخل الحدسي أو المدخل الشعبي ويرتبط بشكل واضح بالشركات في آسيا ويرتبط فيه التفكير الاستراتيجي بالجانب الأيمن من الدماغ. وساعد هذا التطور الواضح في دراسة التفكير الاستراتيجي على طرح الباحثين لنماذج مختلفة للتفكير الاستراتيجي وتحديد علاقاته مع المتغيرات الأخرى. وأكد (Raimond) النظرة التكاملية للتفكير الاستراتيجي عن طريق المدخلين الأخيرين العلمي والإبداعي لان التفكير الاستراتيجي في الوقت نفسه هو عملية علمية وإبداعية تعتمد على التحليل والتركيب والإبداع والتنبؤ ويشترك في تأديته كل من جانبي الدماغ (9).

ثانياً: النماذج

قدم الباحثون نماذج عديدة للتفكير الاستراتيجي، ونعرض هنا لستة منها الأكثر أهمية، وهي:-

1 - أنموذج (Liedtka,1998):

طورت (Liedtka) هذا النموذج بالاعتماد على آراء (Mintzberg,1994) عادة التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص محددة. ويتضمن هذا النموذج خمسة إبعاد هي (إدراك النظم، والنية الاستراتيجية، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي) (10). ووجهت دعوات كثيرة من المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانياً. ويوضح الشكل (11) هذا النموذج وابعاده.



شكل (12)

أ نموذج Liedtka للتفكير الاستراتيجي

Source: Lawrence, E. (1999) Strategic Thinking:

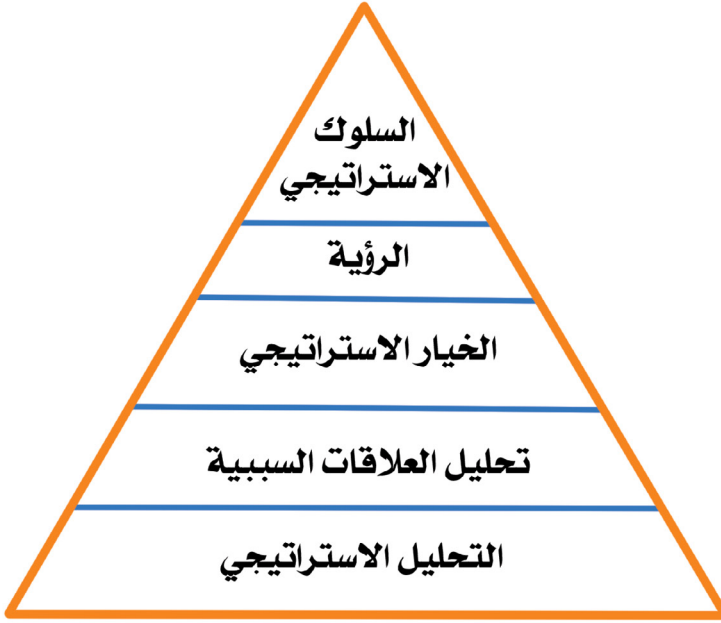
A discussion paper. www.psc_cfp.gc.ca:4

ان التفكير الاستراتيجي يمثل الوعاء الذي تتوحد فيه مجمل العناصر المهمة التي تقود إلى افضل الصيغ لتطوير مستقبل المنظمة في المنافسة وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة. وفي حقيقة الامر فإن هذا النموذج يمثل دعوة للمديرين بضرورة تركيز الانتباه والتفكير على العناصر الإشرافية المهمة في عمل المنظمة.

2 - أنموذج (Grundy & Wensley:1999):

طرح (Grundy & Wensley) انموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية التي بسبب إهمالها غالباً ما تفشل الخطة الاستراتيجية. وهذا النموذج يكون بشكل هرم يشمل خمسة إبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة تمارس فيها القيادة التفكير الاستراتيجي بأفضل الصيغ وان هذه المراحل تعطي تكاملاً وشمولية في العمل واستخدام المداخل الإشرافية لصناعة قرارات صائبة. انها تبدأ

بالتحليل الاستراتيجي، وتحليل العلاقات السببية، والخيار الاستراتيجي، والرؤية، وتنتهي بالسلوك الاستراتيجي (11). ويوضح الشكل (13) هذا النموذج. ان القول بأن التحليل الاستراتيجي أو تحليل العلاقات السببية يحتاج إلى اليات ووسائل لإجرائه بشكل صحيح، ولكن الاهم من هذه الاليات هو طريقة التفكير التي توصل إلى الخيار الصحيح والصائب هذا الخيار الرؤية المستقبلية لتطوير المنظمة. ان جميع هذه الجوانب تعزز الجانب الايجابي في التفكير واغناء السلوك الاستراتيجي للقادة في المنظمة.

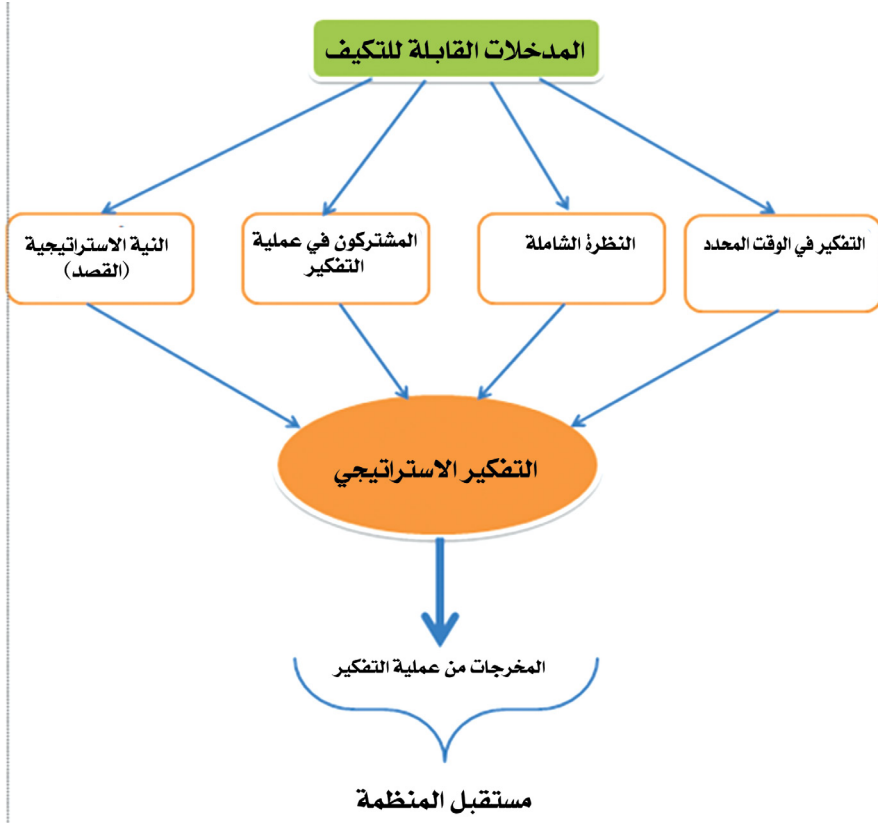


شكل (13)

هرم Grundy و Wensley للتفكير الاستراتيجي

Source: Torset, C. (2001) Strategic Thinking: Why, What and How? An organizational model of strategic:18.

قدم (O'Shannassy) أنموذجاً اعتمد فيه على أنموذج Liedtka مع بعض التعديل في الإبعاد وتأكيد أهمية تأثير المدخلات القابلة للتكيف في عملية التفكير الاستراتيجي. ويتكون الأنموذج من أربعة إبعاد هي النظرة الشاملة، والنية الاستراتيجية، والتفكير في الوقت المحدد، والتفكير في الوقت، والمشاركون في عملية التفكير. ويوضح الشكل (14) هذا الانموذج.



شكل (14)

أنموذج O'Shannassy للتفكير الاستراتيجي

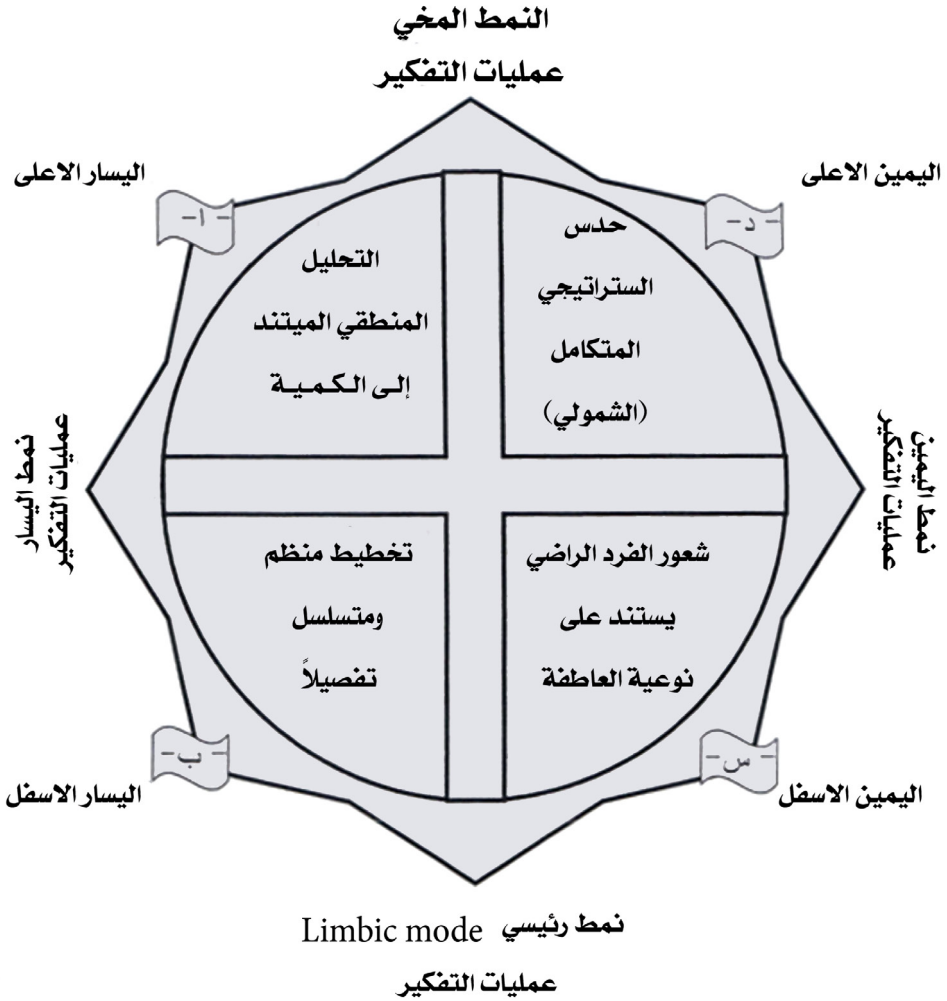
Source: O'Shannassy, T.(2000) Models and methodology to study strategic thinking in Australian public:9

4 - أنموذج الإبداع والتفكير الاستراتيجي للدماغ الكلي:

عرض (Ann Herrmann- Nehdi 2007) امكانية توظيف قدرات الدماغ الكلية لعقل مبدع الوصول إلى نتائج افضل. ففي شركات المستقبل يعمل القادة على توحيد وتنسيق عمل مجموعات الفرق المختلفة، وهم بذلك اشبه بقيادة الاوكسترا الكبيرة جدا والتي تعزف الحاناً وموسيقى معقدة للغاية بسبب تعدد المهارات وتنوع اجهزة العزف المستخدمة. ان تركيز قيادة المنظمة مستقبلاً سيكون منصباً على التفكير الدائم والعميق لاستقبال اشارات التغيير الضعيفة الموجودة في محيط عمل المنظمة، وكيف يمكن تأمل هذا التغيير لاستكشاف جوانب ابداعية توصل إلى نتائج مرغوبة.

المجموعة على وفق هذا الأنموذج تعمل على تحليل المشكلة عن طريق التحديات التقنية واختراق الأفكار العادية وتهيئة فريق يتمكن من التطبيق والمتابعة، ومن ثم يتمكن الافراد من عمل مقاربات للمشاكل بصورة مختلفة عن طريق هذا الانفتاح تتولد قوة أساليب تفكيرية مرنة ومتنوعة بدلاً من مواجهتها كعقبات. ان كل نظرة من جوانب الدماغ الاربعة تمهد إلى نوبات فكرية مبدعة تكشف الأفكار الجديدة والحلول المختلفة للمشاكل المطروحة في زوايا متعددة وايجاد الحلول المناسبة لها. في اطار هذا الامر فان جانب الدماغ الايمن الاعلى يمثل القدرات الحدسية التي تحتاج إلى تأمل وشمولية في النظر اليها.

وعلى وفق هذا الانموذج توجد عملية ربط جدلي بين الإبداع والتفكير الاستراتيجي لبناء الاستراتيجية. انظر الشكل رقم (15)



شكل (15)

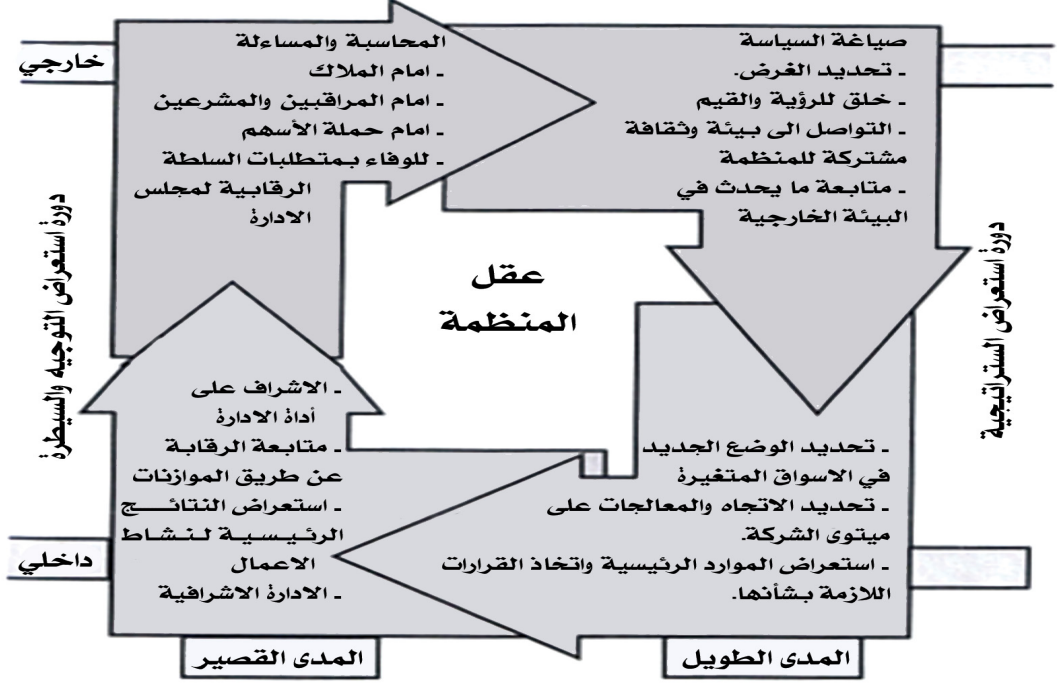
أنموذج الإبداع والتفكير الاستراتيجي للدماغ الكلي

Source: Creativity and Strategic Thinking the Coming
Competencies Ann Herrman, CEO www.hbdi.com, 2007.

5 - أنموذج صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي (Pambek, 2003)

هذا النموذج يقدم أربعة أنشطة رئيسة يتضمنها دور القيادة والتوصية لمجلس الإدارة. حيث يحتوي هذا الأنموذج على عمليتين قصيرتي المدى، تمثلان الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة وهما: محاسبة المسؤولين والإشراف على إدارة المنظمة إلى جانب عمليتين أطول مدى، تتعلقان بالجانب التنفيذي الاستراتيجي، وهما صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي، وهذا يتطلب أحداث تغيير هائل في الوقت وأساليب تفكير القائد الإداري وكيفية توزيع وقته على جوانب تتعلق بالقيادة والتوجيه. فيتعين عليه تخصيص قدر كبير من وقته للتفكير في الإشكالية المستقبلية المتوقعة للمنظمة. انظر الشكل رقم (16).

دورة استعراض السياسة



شكل (16)

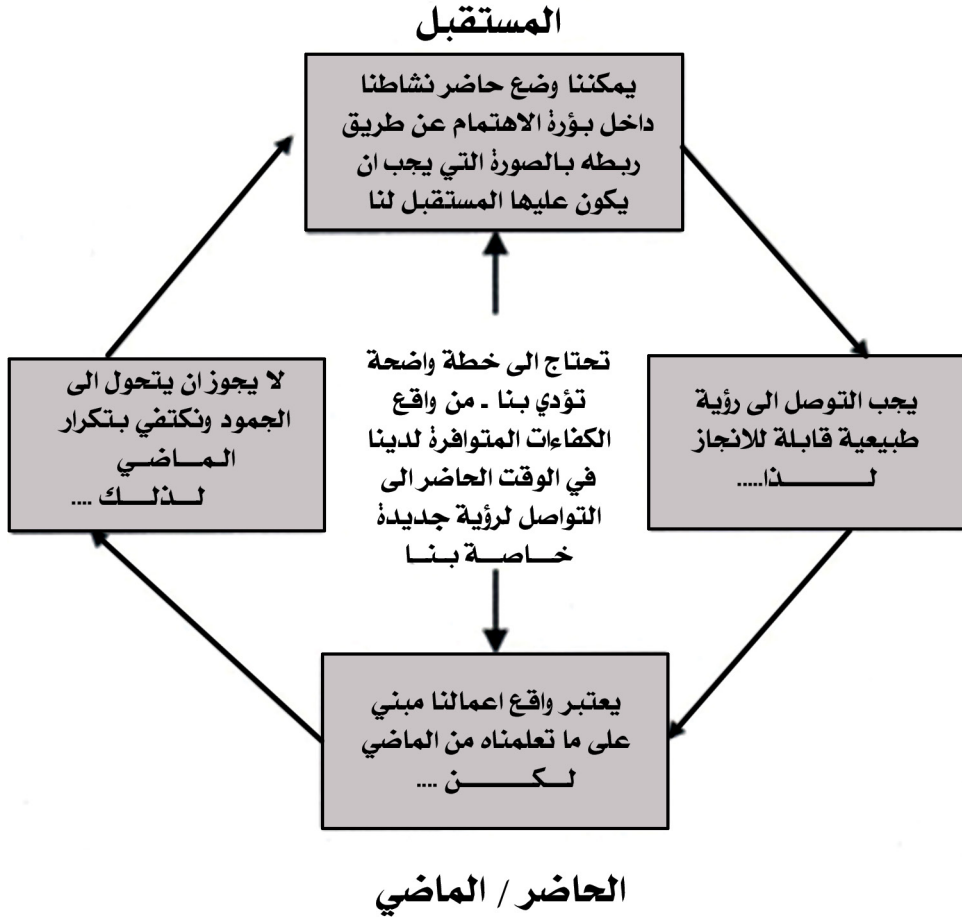
أ نموذج صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي

المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، أفكار عالمية معاصرة)، 2003، القاهرة سلسلة بمبك، عدد 26:46.

وفي حقيقة الامر فان هذا الانموذج يحاول توجيه انتباه الادارة العليا إلى ضرورة تفعيل تفكيرها الاستراتيجي في مجال السياسات الرئيسية وصناعة الاستراتيجية. ومع ذلك فان مسؤوليات الادارة في مجالي الرقابة والمحاسبة والاشراف يجب ان لا تهمل بحجة هذا التركيز.

6 - أنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل (Pambek, 2003):

يوضح هذا الأنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل وكذلك التداخل الحاصل بينهما، وترجع أهميته إلى تعرض مدير المسؤول عن وضع الاستراتيجية لمواقف متغيرة باستمرار تتعلق بالمتطلبات المستقبلية التي سيصبح عليها التنظيم والتي تتطلب تحديد رؤية ورسالة جديدة وأحداث تغييرات أدارية مع الاستعانة بالخبرات الماضية المتوافرة لدى الأفراد، كما يوضح هذا الأنموذج الخبرة الناتجة عن التعامل مع المدد الزمنية وكيفية التوفيق بينها وكما في الشكل (17).



شكل (17)

أنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل

المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، أفكار عالمية معاصرة)، 2003، القاهرة سلسلة بمبك، عدد 26:46.

ملخص الفصل

تمثل مداخل التفكير الاستراتيجي حالات متعددة للنظر إلى المواقف والاليات التي تؤدي إلى ايجاد المحتوى الحقيقي للفعل الاستراتيجي في المنظمة. وان هذه المداخل غير متناقضة في فحوى النظر إلى توليد الافكار، بل نجدها تكمل بعضها البعض الاخر. فاذا كان القادة هم من يمارس التفكير الاستراتيجي في المنظمة بشكل فردي، فان اغناء هذا الفكر من خلال عمليات ومراحل تطوير القرار تمثل صيغة عملية لتعزيز امكانية نجاح هذه الافكار. ومن الطبيعي القول ان المداخل الاكثر حداثة مثل المدخل العلمي والمدخل الابداعي اعطيت نقلة نوعية في تعزيز ممارسات التفكير الاستراتيجي واغنت بذلك صيغ بناء مستقبل المنظمة. اما نماذج التفكير الاستراتيجي فأنها محاولات جادة من قبل الباحثين لتجذير تطبيقات التفكير الاستراتيجي والحصول على نتائج ملموسة جراء هذا التطبيق.

اسئلة الفصل الرابع

- 1 - ماذا يعني المدخل بالنسبة للتفكير الاستراتيجي؟
- 2 - كيف يرى المدخل القيادي عمليات التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال؟
- 3 - كيف ينظر المدخل الفوضوي للتفكير الاستراتيجي؟ ما رأيك في طروحات هذا المدخل ومدى واقعيتهما في حالات التعقيد والتشابك للوصول إلى الخيار الاستراتيجي؟
- 4 - عند مقارنة المدخل الابداعي بالمدخل العلمي للتفكير الاستراتيجي ماذا نجد؟
- 5 - في ظل نموذج (Liedtka) ينظر للتفكير الاستراتيجي بكونه وعاء شامل تتوحد فيه عناصر مهمة تمثل مدخلات لتعزيز نتائج هذا التفكير، بين ذلك من خلال الرسم؟
- 6 - استعرض وبشكل نقدي انموذج الابداع والتفكير الاستراتيجي للدماغ الكلي؟
- 7 - في اطار انموذج تداخل الازمنة (الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل) فان التركيز في عملية التفكير الاستراتيجي تطاول عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، اي التفكير على مستقبل المنظمة، بين كيف يكون ذلك؟
- 8 - بين من خلال رسم مناسب انموذج Grundy & Wensley للتفكير الاستراتيجي، ثم علق عليه؟
- 9 - تدرك في اطار مدخل العمليات المتنوعة الاتجاهات بصورة اكثر تكاملية وتطور، بين ذلك؟
- 10 - لو كنت مديراً لأحدى المنظمات، اي المداخل تعتمد واي النماذج ترى انها الانسب للتفكير الاستراتيجي لديك؟ بين ذلك

المصادر

مصادر الفصل الاول

- 1 - الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي (2012)، «السيناريو والعملية التخطيطية»، دار وائل للنشر - عمان.
- 2 - العبيدي، اردان حاتم خضير (2010)، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العراق.
- 3- Nehdi, A. H., Creativity and strategic thinking: The coming competencies. www.hbdi.com, 2001
- 4- O'Shannassy, T., Strategic Thinking: A continuum of views and Conceptualisation, www.rmit.edu.au, 1999
- 5- O'Shannassy ,T., Models and methodology to study strategic thinking in Australian public companies, www.rmit.edu.au, 2000.
- 6- O'Shannassy, T., Strategic Thinking: A continuum of views and conceptulisation, www.rmit.edu.au, 1999
- 7- Kalali, Nader Seyed & Momeni, Mansoor, and Heydari, Elham (2015), Key Elements of Thinking Strategically, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 2, No. 8, August .
- 8- Zehi, Mehdi Hashem & Nezami, Ahmad and Mohehmi, Zahra, (2014), Organic organizational structure; a path to strategic thinking. International Journal of Management and Humanity Sciences, Vol., 3 (S2).

- 9- Liedtka, J.M, (1998), «Strategic thinking: can it be taught ?» Long Range Planning, Vol.31, No. 1: 120 - 129.
- 10- Amiran, Heydar; Amiran, Zahra. (2014). Understanding the strategic thinking, ten volumes,. Amiran publications.
- 11 - Emran, Feyzollah Zabihnia and Emamgholizadeh, aeid(2015), Strategic Thinking and Its Approaches, J. Appl. Environ. Biol. Sci., 5(11S), ISSN: 2090.
- 12- Athapaththu, H.K.S. Hanasini (2016), An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 2.
- 13- Vafaei, Vajihe & Shad, Faranak Safari and Rostami, Najibeh Abbasi, (2016), Studying the effect of manager's Strategic Thinking on Corporate entrepreneurship, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS), Vol2, Issue -4.
- 14- M, Ibrahim Olaniyi and O, Elumah Lucas, (2016), Strategic Thinking and Organization Performance: Study of Nigeria Firms, Journal of Business Administration Research, Vol. 5, No. 1.
- 15- Pourkiani, Masoud and Pourroostaei, Mohammad Ali, (2015), The Study of the Effect of Organizational Intelligence on Strategic Thinking of Social Welfare Organization Employess in Yazd Province, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol,4, No,1.
- 16- Jelenc, Lara & Pisapia, John and Ivanusic, Natalija (2016), DEMOGRAPHIC VARIABLES INFLUENCING INDIVIDUAL ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND STRATEGIC THINKING CAPABILITY, Journal of Economic and Social Development, Vol. 3, No. 1.
- 17- Nathan, Nathan (2015), Strategic Teaching of Strategic Thinking, Universal Journal of Management, Vol 3,No, 9.

18- BRĂTIANU, Constantin, (2015), Developing Strategic Thinking in Business Education, Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol.3, No.3.

19 – الدوري، زكريا وصالح، احمد (2009) «الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال» قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان.

20- Hinterhuber, Hans & Popp,Wolfgang, (1992), «Are You A Strategist or Just a Manager ?» Harvard Business Review, Jan - Feb: 105

21 – النعيمي، صالح عبدالقادر، (2003)، «مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة: دراسة مقارنة على عينة من اساتذة الجامعات العراقية والقيادات العلمية والادارية في وزارة التعليم العالي العراقية» المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الاول.

22 – العشي، نهال شفيق،(2013) «اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال / الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين.

23 – صالح، احمد علي،(2001)، «انماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

24 – الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي (2012)، «السيناريو والعملية التخطيطية»، دار وائل للنشر - عمان.

25 – الدوري، زكريا وصالح، احمد (2009) «الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال» قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان.

26 – الكبيسي، عامر خضير، (2006)، التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الاداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية.

مصادر الفصل الثاني

- 1 - النعيمي، صالح عبدالقادر، (2003)، «مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة»: دراسة مقارنة على عينة من اساتذة الجامعات العراقية والقيادات العلمية والادارية في وزارة التعليم العالي العراقية «المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الاول .
- 2 - الخفاجي، نعمة عباس والبغدادى، عادل هادي، (2001)، «ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء، منظور معرفي»، بحث مقدم للمؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، العراق، بغداد، 6-7 تشرين الثاني.
- 3 - النعيمي، صالح عبد القادر، (2003)، مصدر سابق.
- 4 -Hinterhuber,Hans & Popp,Wolfgang,(1992), « Are You A Strategist or Just a Manager ? » Harvard Business Review, Jan–Feb : 105 .
- 5 - العشي، نهال شفي، (2013) «اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال / الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين .
- 6 -Hinterhuber, Hans & Popp, Wolfgang,(1992),«Are You A Strategist or Just a Manager ?», Harvard Business Review, Jan–Feb : 105 .
- 7 - الشهري، محمد بن علي بن فايز (2010)، «واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والاهلية بمدينة الطائف»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية .

- 8- Caronine,Gallo (2006), «10 simple secrets of the world is greatest business communicators», source books Inc., Naperville, Illinois.
- 9- ONZÁLEZ, María Jesús, González and PASCUAL, María Eva Vallejo (2016), STRATEGIC SPATIAL THINKING AND CHANGE,European Journal of Geography, Vol 7, No, 1:24 – 35 .
- 10- Pisapia, John & Pang, Nicholas Sun-Keung & Hee, Tie Fatt & Lin, Ying and Morris, John D. (2009), A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study, International Education Studies ,Vol 2, No 2.

مصادر الفصل الثالث

- 1 – الصفار، فاضل، (2001)، «الابداع الاداري .. المبادئ الاساليب الاهداف»، مجلة النبأ، العدد 56 .
- 2– Giovanni, Groissi, (1990, «Promoting Innovation in a big business, Long Range planning» Vol (23) n, No .1.
- 3– D .A. Aaker, (1995, «Developing business strategies», Tohn Wiley and sons Inc., New_york .
- 4 – الغالبي، طاهر محسن منصور وهادي، محمد صالح (2017)، «حاکمية المؤسسة مداخل واليات» شركة الغدير للطباعة والنشر المحدودة، العراق .
- 5 – الغالبي، طاهر محسن منصور والخفاجي، نعمة عباس خضير، (2010)، «نظرية المنظمة، مدخل العمليات»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 6– Haycock K et al, (2012, Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature, library leadership & management, Vol: 26, No 34 / (without a country.
- 7– Lawson B, Samson D, (2001, Developing innovation capability in organisation a Dynamic capabilities approach, International Journal of Innovation Management, Vol: 5, No 3, September,(without a country) .
- 8– O'Shannassy, T,(1999), Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation, RMIT Business, No 9921 /(without a country) .

- 9_ Haycock K et al, (2012), Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature, library leadership & management, Vol: 26, number 34 / (without a country).
- 10 - كوك بيتر، (2007)، «ادارة الابداع»، اعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، الطبعة الاولى، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 11 - الزعبي، علي فلاح، (2012)، «ادارة المعرفة ودورها في الابداع التنظيمي في الشركات الاردنية»، الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- 12 _ Waters D E, (2011), Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers, JFQ / issue 63, 4th quarter, (without a country).
- 13 - sharifi E, (2012), Strategic Thinking: a Practical View, Ideal Type of Management Vol: 1, No1, Spring, PP: 71- 84, (without a country).
- 14 _ O'Shannassy, T, (1999), Ibid.
- 15 - محمود، ابراهيم نور واخرون، (2010) «التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير»، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع (بدون بلد).
- 16_ Serfontein, (2010), the impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in south Africa, Thèse de Doctorat en business management, University of Stellenbosch, (without a country).
- 17 - جاري هامل، سي. كيه، براهالاد، (1994)، «التنافس على المستقبل، استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار اسواق المستقبل» خلاصة كتب المدير ورجل الاعمال، السنة الثانية، العدد 24، اصدار الشبكة العربية لإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.
- 18_ Waters D E, (2011), Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers, JFQ / issue 63, (without a country).

- 19 - العميان، محمود سلمان، (2005) «السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 20 - السواط، عوض طلق الله، والعتيبي، سعود محمد، (1991)، «البعد الوتقي لثقافة التنظيم»، مجله جامعة الملك عبد العزيز، العدد 1، مجلد 12، الرياض، السعودية .
- 21 - ديب، حمزة يوسف سلمان، (2009) «التفكير الاستراتيجي ودورة في تطوير قيادات الامن الوقائي الفلسطيني»، رسالة ماجستير غي منشورة، جامعة الملك نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، السعودية .
- 22 - المنيف، ابراهيم بن عبدالله، (1999) «تطور الفكر الاداري المعاصر» افاق للابداع والنشر ط2، الرياض، السعودية.
- 23 - هيوز، ريتشارد، وبيتي، كاترين، (2006) «كيف تصبح قائداً استراتيجياً»، ترجمة الامام معين، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- 24 - هيوز، ريتشارد، وبيتي، كاترين، مصدر سابق.
- 26 - الرشودي، محمد بن علي، (2007) «بناء النموذج لمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية»، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- 26 - الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس وائل محمد صبحي، (2004)، «بطاقة الاهداف الموازنة، نظام متكامل لربط تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاعمال»، بحث ضمن وقائع المؤتمر العلمي السنوي الثالث لجامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن.
- 27 - الشديفات، يحيى محمد، والحراشنة، محمد، (2004) «درجة ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الاردن»، عمان، جامعة اهل البيت .

مصادر الفصل الرابع

- 1_ Torset, C., (2001) «Strategic Thinking: Why, What and How?» An Organizational Model of Strategic .
- 2_ Mint Z berg H.,(2004) «the Fall & the Rise of strategic Planning» Harvard Business Review .
- 3_ Torset, C., (2001), Ibid
- 4_ Torset, C., (2001), Ibid
- 5_ Torset, C., (2001), Ibid
- 6 – العبيدي، اران حاتم خضير، (2010) «تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي»، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 7_ Torset, C.,(2001) ,Ibid
- 8_ O'Shannassy, Tim, (2000), Models, and methodology to study strategic thinking in Australian public companies, Remit Business, P 2.
- 9_ O'Shannassy, Tim, (2000) ,Ibid
- 10_ Lawrence, E.,(1999) «Strategic Thinking: Adiscussion Paper», www. Psc_cfp.gc.ca:4.

