

التفكير الاستراتيجي

إزاحة الستار عن المستقبل ... السيادة ... البقاء أو الفناء



الأستاذ الدكتور
محمد حسين منهل العيسى

الدكتورة
أسماء هائل موسى العوايشة



الدكتور
وائل محمد صبحي إدريس

الدكتور
حسين محمد عبد الفتاح الشبلي

2026

التفكير الاستراتيجي

د. وائل محمد صبحي إدريس أ.د. محمد حسين منهل العيسى
د. حسين محمد عبد الفتاح الشبلي د. أسماء هائل موسى العوايشة

STRATEGIC THINKING

REVEALING THE FUTURE .. SUPREMACY .. SURVIVAL OR SAYONARA



البديل للنشر والتوزيع
Al-Badeel Publishing and Distribution

الأردن - عمان - الصبيحة - مقابل البوابة الشمالية
+962 7900 88 632 / +962 6 49 20 60 2
Publishing@albadelpublishing.com
www.albadelpublishing.com



+962 79 28 18 66 1

+962 6 533 9952

northstar.jo@hotmail.com

عمان - مقابل البوابة الشمالية للجامعة الأردنية





التفكير الاستراتيجي

إزاحة الستار عن المستقبل .. السيادة .. البقاء أو الفناء

STRATEGIC THINKING

REVEALING THE FUTURE .. SUPREMACY .. SURVIVAL OR SAYONARA

الأستاذ الدكتور

محمد حسين منهل العيسى

الدكتورة

أسماء هاييل موسى العوايشة

الدكتور

وائل محمد صبحي إدريس

الدكتور

حسين محمد عبد الفتاح الشبلي



البديل للنشر والتوزيع
Al-Badeel Publishing and Distribution

الطبعة الأولى

2026

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

بيانات الفهرسة الأولية للكتاب:

عنوان الكتاب: التفكير الاستراتيجي: إزاحة الستار عن المستقبل .. السيادة .. البقاء أو الفناء

تأليف: إدريس، وائل محمد صبحي، العيسى، محمد حسين منهل، الشبلي، حسين محمد عبدالفتاح، العوايشة، أسماء هابل موسى

بيانات الناشر: عمان: البديل للنشر والتوزيع، 2026.

الوصف المادي: الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، المفكر والشخصية الاستراتيجية

رقم التصنيف:

الوصفات: الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، المفكر والشخصية الاستراتيجية

الطبعة: الأولى

* يتحمل المؤلفين كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى



* لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق إستعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

Copyright ©

* All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher

الإهداء

إلى...

صاحبة السعادة

التي لن تتكرر.. ولن تُقارن بغيرها

من كانت وما زالت رمزاً للسعادة بردياتها الأخضر

الأفضل.. والأصدق.. والأوفى

من جمعت في حضورها الإخلاص والاحتواء

فكانت

السند والمُسند.. والحقيقة في زمن التكلف

محتويات الكتاب

التمهيد

1		أسس وتحولات التطور المعرفي للفكر الاستراتيجي	الفصل الأول
1		نظرة عامة	
2		تاريخ الفكر الاستراتيجي وتطوره عبر العصور	
6		مفهوم الفكر الاستراتيجي	
7		أهمية الفكر الاستراتيجي	
9		الاختلاف بين الفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي	
11		مدارس الفكر الاستراتيجي	
17		الاستراتيجية .. التأصيل النظري والإشكال الإصطلاحي	الفصل الثاني
17		نظرة عامة	
18		الاستراتيجية .. المصادر والتأملات التاريخية في النشأة والتطور ..	
22		الاستراتيجية .. المفهوم واستخداماته في ميدان الإدارة والأعمال	
26		أهمية الاستراتيجية	
28		أبعاد الاستراتيجية	
30		خصائص الاستراتيجية الجيدة	
35		إعادة التفكير بالمستقبل في ظل التحولات الاستراتيجية	الفصل الثالث
35		نظرة عامة	
36		فلسفة إعادة التفكير بالمستقبل	
38		أدوات إعادة التفكير بالمستقبل	
40		أطر إعادة التفكير بالمستقبل	
42		مبادئ إعادة التفكير بالمستقبل	
45		المتطلبات الاستراتيجية لإعادة التفكير بالمستقبل	

53	تأملات فلسفية في هندسة التفكير الاستراتيجي	الفصل الرابع
53	 نظرة عامة	
54	 هندسة التفكير الاستراتيجي	
56	 أبعاد هندسة التفكير الاستراتيجي	
59	 أدوات .. تقنيات هندسة التفكير الاستراتيجي	
64	 منظورات هندسة التفكير الاستراتيجي	
70	 النظريات الداعمة لهندسة التفكير الاستراتيجي	
75	التفكير الاستراتيجي .. الأساسيات والإستشرافات	الفصل الخامس
75	 نظرة عامة	
76	 ملامح التفكير الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر	
82	 عوامل نجاح التفكير الاستراتيجي	
85	 المادة الوراثية DNA للتفكير الاستراتيجي	
87	 مفهوم .. أهمية التفكير الاستراتيجي	
90	 خصائص التفكير الاستراتيجي	
93	التفكير الاستراتيجي .. المناهج والممارسات	الفصل السادس
93	 نظرة عامة	
94	 عناصر التفكير الاستراتيجي	
96	 مناهج التفكير الاستراتيجي	
100	 أنماط التفكير الاستراتيجي	
108	 ممارسات التفكير الاستراتيجي	
113	 معيقات التفكير الاستراتيجي	
117	التفكير الاستراتيجي .. المبادئ والعملية	الفصل السابع
117	 نظرة عامة	
118	 مداخل التفكير الاستراتيجي	
121	 مبادئ التفكير الاستراتيجي	

126	خطوات عملية التفكير الاستراتيجي	
131	قدرات التفكير الاستراتيجي	
134	تحديات التفكير الاستراتيجي	
139	المفكر الاستراتيجي وبناء الشخصية الاستراتيجية	الفصل الثامن
139	نظرة عامة	
140	المفكر الاستراتيجي .. المفهوم والبنية الثلاثية	
144	المفكر الاستراتيجي .. الخصائص والسمات	
148	الإطار المفاهيمي للشخصية الاستراتيجية	
150	مراحل وتحديات بناء الشخصية الاستراتيجية	
153	أدوات وتقنيات بناء الشخصية الاستراتيجية	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الفصل - الجدول
7	الإختلافات الجوهرية بين الفكر والتفكير الاستراتيجي	1 - 1
10	الإختلافات الجوهرية بين الفكر التنظيمي والاستراتيجي	2 - 1
15	مقارنة مدارس الفكر الاستراتيجي	3 - 1
20	أهم الأفكار للمصادر والتأملات التاريخية في نشأة مصطلح الاستراتيجية	1 - 2
59	العلاقة ما بين أبعاد هندسة التفكير الاستراتيجي	1 - 4
63	وصف أدوات وتقنيات هندسة التفكير الاستراتيجي ومجال تطبيقها	2 - 4
70	المقارنة التكميلية لمنظورات هندسة التفكير الاستراتيجي	3 - 4
112	أهداف ممارسات التفكير الاستراتيجي وأدواتها وآلياتها المستخدمة	1 - 6

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل - الشكل
26	التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية	1 - 2
30	الأبعاد الأساسية للاستراتيجية من منظور شمولي	2 - 2
79	الاختلاف بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي	1 - 5
83	الانتقال من النتائج الحالية إلى النتائج المرغوبة	2 - 5
94	عناصر التفكير الاستراتيجي	1 - 6
128	الخطوات المتهجية للتفكير الاستراتيجي	1 - 7
129	حلقة التفكير الاستراتيجي	2 - 7
141	الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم المُفكر الاستراتيجي	1 - 8
142	المُفكر الاستراتيجي (ماذا؟)	2 - 8
143	المُفكر الاستراتيجي (كيف؟)	3 - 8
144	المُفكر الاستراتيجي (من؟)	4 - 8



التمهيد

ساهمت مجمل الظروف والمتغيرات البيئية التي رافقت التنوع [Diversity](#) .. التعقيد [Complexity](#) .. اللاتأكد [Uncertainty](#) .. الإضطراب [Turbulence](#) .. الحركية [Dynamism](#) في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال في التغير الكبير في مجمل عمليات وأنشطة تلك المنظمات وطرائق إدارتها .. ما آل إلى ضرورة تبني وإعتماد المدخل الاستراتيجي [Strategic Approach](#) لإدارة مستقبل المنظمة بعيد الأمد المليء بالفجائية [Suprising](#) .. العدائية [Hostility](#) .. الغموض [Ambiguity](#) .. المخاطرة والتغيير [Risk](#) [and Change](#) الذي أدى لظهور مرحلة جديدة من مراحل الفكر الاستراتيجي [Strategic Thought](#) المتمثلة بمرحلة الثورة الاستراتيجية* [Strategic Revolution](#) لعلم النظرية الاستراتيجية** [Strategic Theory](#) الذي لعبت فيه الاستراتيجية [Strategy](#) دور الإطار المرجعي المشترك لصناعة وتقييم السياسات والإجراءات وإيصالها الى أولئك المسؤولين عن تنفيذها.

وإتساقاً مع ما ذكر .. فقد شجعت النظرية الاستراتيجية على إستشراف المستقبل [Future Foresight](#) .. وإزاحة الستار عنه [Revealing](#) .. وإكتشاف معالمه [Discover](#) [Features](#) .. وإعادة التفكير [Rethinking](#) به من خلال التعمق في الإفتراضات والرغبات .. فالنظرية الاستراتيجية تفتح أذهان جميع المعنيين وبمنظرة شمولية على كل

* التحول النوعي والجزري في أنماط التفكير والممارسة الاستراتيجية

** مجموعة المبادئ والنماذج والمفاهيم التي تفسر كيفية صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات داخل المنظمات



الإهتمامات والقوى الفاعلة وتحض على التفكير في التكاليف والمخاطر المترتبة على القرارات المتخذة.

ونتيجة للإزدياد المضطرد في أهمية التفكير في عالمنا المعاصر تبعاً للتغيرات والتطورات الهائلة في المجالات كافة .. ما أسهم في ظهور طرق وأساليب جديدة للتفكير .. حيث لم تعد الطرق والأساليب القديمة كافية لمواجهة تلك التغيرات المستمرة .. لذلك عد التفكير الاستراتيجي [Strategic Thinking](#) أحد أهم مداخل فهم المستقبل فهو ينطلق من التأمل العميق للمستقبل .. وتحديد الإتجاه الذي يقود المنظمة للإستفادة من الفرص المتاحة .. ومواجهة التحديات والتغيرات في البيئة .. كما أنه منهجاً أكثر ثراءً وإبداعاً للتفكير .. إذ يُمكن هذا النوع من التفكير في تحديد آلية التعامل مع القضايا والفرص التي تواجه المنظمات .. كما أن منطلقاته الفلسفية ظهرت كرد فعل أحدثته الأبحاث والدراسات حول إستخدامات التخطيط الاستراتيجي الذي لم يحظى بأرضية صلبة في التطبيق على أرض الواقع .. وبهذا ساهم المنطق النظري والفلسفي لعلم الاستراتيجية في تغذية عقول الاستراتيجيين بمساعدتهم على تنظيم فكرهم الاستراتيجي لكي يتعاملوا مع تعقيدات البيئة وتقلباتها وتغيراتها وثوابتها وقضاياها وفرصها والتهديدات المتأصلة فيها.

وبرغم تلك الأهمية لموضوع التفكير الاستراتيجي منهجاً .. ومدخلاً معاصراً لإدارة عمليات ونشاطات المنظمات .. إلا أن الكتابات العربية فيه تراوحت بين الندرة [Rare](#) والمحدودية [Bounded](#) .. ومن هذا المنطلق جاء الكتاب الحالي بعنوان "التفكير



الاستراتيجي: إزاحة الستار عن المستقبل .. السيادة .. البقاء أو الفناء: STRATEGIC THINKING: REVEALING THE FUTURE .. SUPREMACY .. SURVIVAL OR SAYONARA حيث إعتد المؤلفون في كتابهم هذا على منهجية واضحة ومتسلسلة إبتدأت بتكوين صورة واضحة عن الفكر الاستراتيجي وتطوره وصولاً إلى تبصير المستفيدين بأساسيات بناء الشخصية الاستراتيجية.

بوركت جهود المؤلفون خدمة للعلم والمسيرة العلمية والأكاديمية

والله ولي التوفيق

الأستاذ الدكتور

طاهر محسن منصور الغالبي

رئيس جامعة شط العرب

البصرة – العراق

٢٠٢٥/٩/١٠





الفصل الأول

أسس وتحولات التطور المعرفي للفكر الاستراتيجي

نظرة عامة

عُد الفكر الاستراتيجي *Strategic Thought* أحد أهم الركائز التي قامت عليها الحضارات ونجحت من خلالها الدول والمنظمات في مواجهة التحديات وصناعة المستقبل .. فالفكر الاستراتيجي لم يكن وليد العصر الحديث .. بل هو نتاج مسيرة طويلة من التراكمات المعرفية والتجريبية بدأت منذ العصور القديمة .. فمع مرور الزمن تطور هذا الفكر ليصبح مكوناً أساسياً في مجالات الإدارة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث أسهمت العصور الوسطى وعصر النهضة في إعادة تشكيل المفاهيم الاستراتيجية من خلال مزج البعد الديني والأخلاقي مع التفكير العملي .. ثم جاء العصر الحديث ليشهد إنتقال الفكر الاستراتيجي إلى الحقول الإدارية متأثراً بالثورات الصناعية والتكنولوجية وتطور مفاهيم التنظيم والقيادة.

ومن خلال هذه الرحلة التاريخية يتضح أن الفكر الاستراتيجي هو نتاج تطور معرفي واجتماعي وثقافي مستمر يتغير بتغير السياقات ويُعاد تشكيله وفقاً للتحديات التي تواجه المنظمات .. لذلك فإن فهم مسيرة هذا الفكر وتطوره يُعدّ خطوة ضرورية لفهم الحاضر وإستشراف المستقبل.



تاريخ الفكر الاستراتيجي وتطوره عبر العصور

تطور الفكر الاستراتيجي عبر العصور ليعكس البحث عن التفوق .. البقاء .. التأثير .. فمن جذوره الفلسفية الأولى إلى تطبيقاته المعقدة في عالم الإدارة والأعمال اليوم أظهر هذا الفكر مرونة وقدرة على التجدد والتكيف مع متغيرات الزمان والمكان .. لذا فإن إستيعاب هذا التأريخ يُشكل أساساً لفهم أعمق للممارسات الاستراتيجية المعاصرة ويُعزز قدرة المنظمات والأفراد على إتخاذ قرارات ذات أبعاد مستقبلية مستنيرة.

شهد الفكر الاستراتيجي في القرن العشرين تحولاً جذرياً إذ تم تأطيره علمياً وتوسيعه ليشمل مفاهيم مثل البيئة التنافسية .. التخطيط بعيد المدى .. تحليل السيناريوهات .. توجيه الموارد نحو تحقيق الميزة التنافسية كما ساهمت نظريات الإدارة الحديثة والمدارس الفكرية المختلفة مثل المدرسة الكلاسيكية والسلوكية والنظمية في بلورة رؤى متنوعة حول الفكر الاستراتيجي الذي يمكن تلخيص مراحل تطوره عبر العصور بالآتي ٥٥٥٥

1st المرحلة الأولى العصور القديمة

التي فيها ظهرت البوادر الأولى للفكر الاستراتيجي في السياقات العسكرية .. إذ تجسدت المفاهيم الاستراتيجية الأولى في كتابات الصين القديمة التي من أبرزها كتاب فن الحرب للمفكر والقائد العسكري Sun Tzu الذي يعود إلى القرن السادس قبل الميلاد .. وفيه تم تقديم مبدأً أساسياً في الفكر الاستراتيجي يقوم على استخدام العقل والتخطيط والتكتيك لتجنب المواجهة المباشرة وتحقيق النصر بأقل التكاليف وهي مفاهيم لا تزال فاعلة في الفكر الاستراتيجي



المعاصر. كما برزت في اليونان القديمة نظريات فلسفية تنظر إلى السياسة والحكم من منظور استراتيجي .. فأفلاطون وأرسطو ناقشا موضوعات الدولة المثالية .. وإدارة شؤون الحكم .. وتوزيع الأدوار والمسؤوليات .. وهي أفكار شكلت الأساس لمفاهيم التخطيط والتحليل والتحكم في الموارد. كما ظهرت مفاهيم الحرب العادلة .. وتحقيق المصلحة العليا .. والتوازن بين الفضيلة والواقعية وهي لبنات أولى في بنية الفكر الاستراتيجي الكلاسيكي. وفي المقابل ساهمت الحضارة الرومانية في ترسيخ الفكر الاستراتيجي على مستوى الإدارة العامة حيث برز القادة الرومان بوصفهم منظرين للمسار الحربي والتنظيم الإداري مع تركيز كبير على الانضباط .. وتوزيع القوى .. وتوسيع الإمبراطورية عبر استراتيجيات مدروسة.

2nd المرحلة الثانية العصور الوسطى والإسلامية

التي فيها شهد الفكر الاستراتيجي تباطؤًا نسبيًا في أوروبا نتيجة للهيمنة الدينية والجمود الفكري. ومع ذلك ظهرت بعض المحاولات المحدودة لا سيما في الأدبيات الدينية والعسكرية المتعلقة بالحملات الصليبية ومفاهيم الدفاع عن الممالك والسلطة البابوية. وفي المقابل كان العالم الإسلامي خلال هذه الفترة بيئة خصبة لتطوير الفكر الاستراتيجي حيث تميز بمزج بين الشريعة والعقل والمنهج العلمي .. ومن أبرز الأمثلة على ذلك ما ورد في كتابات الفارابي وابن خلدون .. إذ قدم الأخير تحليلات متقدمة حول صعود وسقوط الدول .. والتخطيط طويل المدى .. ودور العصبية والموارد في بقاء الأنظمة السياسية. كما وفرت المؤسسات الإسلامية



مثل بيت المال والدواوين نماذج إدارية ذات طابع استراتيجي من حيث توزيع الموارد والوظائف وقياس الأداء.

3rd المرحلة الثالثة عصر النهضة وبداية التنظيم الاستراتيجي

فمع دخول أوروبا عصر النهضة .. عاد الإهتمام بالعقل والمنطق .. وبدأ الفكر الاستراتيجي يتخذ بعداً أكثر تنظيماً .. فظهرت كتابات مثل كتاب الأمير [The Prince](#) لنيقولا مكيافيلي [Niccolo Machiavelli](#) الذي اعتبره الكثيرون نقطة تحول في الفكر الاستراتيجي حيث أبرز مفاهيم مثل الواقعية .. واستخدام الحيلة .. والتحكم في السلطة .. والإعتبارات الأخلاقية في السياقات الاستراتيجية. وخلال هذه المرحلة بدأ الفكر الاستراتيجي يتجه نحو تنظيم العلاقات بين الدول .. وإدارة الحكم وفق أسس مصلحة مدروسة تمهيداً لما عُرف لاحقاً بالعلاقات الدولية .. كما بدأت تظهر أدوات تحليلية بدائية مثل تقييم المخاطر .. وموازنة القوى.

4th المرحلة الرابعة العصر الحديث والثورة الصناعية وصعود الإدارة

مع الثورة الصناعية في القرنين الثامن والتاسع عشر إنتقل الفكر الاستراتيجي من ساحات المعارك إلى ميادين الإدارة والأعمال .. فقد أصبح من الضروري على المنظمات أن تفكر استراتيجياً لتخطيط الإنتاج .. وتوزيع الموارد .. وتنظيم العمالة .. وتحقيق التفوق الصناعي. علاوة على مساهمة الثورات التقنية والعلمية في بروز مفاهيم جديدة مثل الكفاءة التشغيلية .. وسلاسل التوريد .. وتحليل النظم وهي مفاهيم مهدت لظهور الفكر الإداري



الاستراتيجي الذي كان أبرز مفكره فريدريك تايلور **Frederick Taylor** .. وماكس فيبر **Max Weber** .. وهنري فايول **Henry Fayol** ومساهماتهم في تطوير مبادئ الإدارة الرشيدة والتخطيط بعيد المدى ما جعل الفكر الاستراتيجي يتبلور داخل علم الإدارة والأعمال.

5th المرحلة الخامسة الفكر الاستراتيجي المعاصر من التخطيط إلى التفكير النظمي

في القرن العشرين وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية شهد الفكر الاستراتيجي طفرة نوعية تمثلت في إنتقاله إلى إطار علمي متكامل يرتكز على النماذج الرياضية .. والتحليل الكمي .. ونظريات الألعاب .. وتحليل السيناريوهات .. كما تطورت نظريات مثل التخطيط بعيد الأمد .. وتحليل **SWOT** .. والميزة التنافسية للمفكر **Porter** .. والتفكير النظمي. وفي التسعينيات بدأت مفاهيم جديدة بالظهور مثل التفكير الإستباقي .. والاستراتيجية المرنة .. واستراتيجية البقاء .. واستراتيجيات التحول الرقمي ما جعل الفكر الاستراتيجي يتجاوز كونه مجرد أداة للتخطيط ليصبح إطاراً للتكيف المستمر مع التغيير .. كما برزت أهمية الإبداع الاستراتيجي وتحليل **VUCA** — التقلب **Volatility** .. اللاتأكد **Uncertainty** .. التعقيد **Complexity** .. الغموض **Ambiguity** — في بيئات الأعمال. أما في القرن الحادي والعشرين ومع إنتشار الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي أصبح الفكر الاستراتيجي يتطلب تكاملاً بين المعطيات التقنية والإنسانية لينظر إليه مجالاً متجدداً يحتاج إلى تحديث دائم في ضوء البيانات الكبرى **Big Data** .. والأتمتة .. وتوقعات السلوك التنظيمي والمجتمعي.



مفهوم الفكر الاستراتيجي

رغم التشابه اللفظي بين مصطلحي الفكر الاستراتيجي [Strategic Thought](#) والتفكير الاستراتيجي [Strategic Thinking](#) إلا أن هناك فرقاً دقيقاً وجوهرياً بينهما من حيث الطبيعة والمجال والوظيفة.

فالفكر الاستراتيجي يُمثل ذلك الإطار المعرفي والفلسفي الذي تشكل عبر العصور ويشمل مجموعة من المفاهيم .. والنظريات .. والمدارس التي ساهمت في بناء علم الاستراتيجية .. إذ أنه المرجعية النظرية التي يستند إليها الباحثون والممارسون في فهم طبيعة العمل الاستراتيجي وتطوره مثل مساهمات مايكل بورتر [Michael Porter](#) في الميزة التنافسية أو هنري مينتزبرغ [Henry Mintzberg](#) في مدارس الفكر الاستراتيجي.

أما التفكير الاستراتيجي فيُشير إلى العملية الذهنية التي يمارسها الأفراد أو الفرق في بيانات العمل وتتضمن التحليل المُعمق للبيئة .. والتنبيؤ بالتغيرات المستقبلية .. وتحديد الخيارات المثلى .. وإتخاذ قرارات استراتيجية ذات أثر بعيد المدى.

لذلك يمكن القول بأن الفكر الاستراتيجي يُعدّ بمثابة الأساس النظري (المرجعية النظرية) وهو أشبه بما يتم دراسته في كتاب أو فصل أكاديمي يحتوي على مبادئ ونظريات وضعتها عقول مفكرة .. في حين يُمثل التفكير الاستراتيجي الجانب التطبيقي العملي (الممارسة التطبيقية) الذي يتم توظيفه لحل المشكلات وإتخاذ القرارات ضمن السياقات التنظيمية المتغيرة أي ما نمارسه فعلاً كقادة أو مخططين عند مواجهة قرار مصيري أو عند تصميم خطة



عمل مستقبلية، والجدول (1 - 1) يلخص الاختلافات الجوهرية بين الفكر والتفكير الاستراتيجي.

الجدول (1 - 1) الاختلافات الجوهرية بين الفكر والتفكير الاستراتيجي

مجال الاختلاف	الفكر الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي
المفهوم	الإطار النظري والمفاهيمي العام الذي يتضمن المبادئ والنماذج والمدارس الفكرية التي تشكل القاعدة الفلسفية للاستراتيجية	العملية العقلية الفردية أو الجماعية التي يستخدمها الأفراد في تحليل الواقع وإستشراف المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية
الطبيعة	معرفي .. فلسفي .. تأريخي	ذهني .. تحليلي .. عملي
النطاق	يدرس كجزء من تطور نظريات الإدارة والاستراتيجية ويشمل أفكار المفكرين الكبار والمناهج الاستراتيجية الكبرى	يستخدم في الممارسات اليومية للإدارة ويتعلق بالمهارات والقدرات الإدراكية والتنبؤية وحل المشكلات
الوظيفة	يزود بالإطار المرجعي لفهم السياقات الاستراتيجية وتطورها	يساعد في إتخاذ قرارات استراتيجية واقعية وفعالة
المخرجات	مفاهيم .. رؤى .. نظريات	خطط .. تصورات .. قرارات
الأمثلة	المدرسة الكلاسيكية .. مدرسة الميزة التنافسية .. مدرسة التعلم التنظيمي	إستخدام أدوات مثل تحليل SWOT .. التفكير المستقبلي .. رسم السيناريوهات

أهمية الفكر الاستراتيجي

عُد الفكر الاستراتيجي بمثابة الأساس الفلسفي والعقلي الذي يُبنى عليه كل من التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار داخل المنظمات .. إذ تكمن أهميته في كونه يُمثل منظومة عقلية شاملة تتضمن المبادئ .. والنظريات .. والمفاهيم الكبرى التي تحدد كيف تفهم المنظمة التغيير وكيف تستشرف مستقبلها .. وكيف تدير مواردها .. وكيف تتعامل مع عدم اليقين



والتعقيد. فالفكر الاستراتيجي يمتاز بقدرته على توحيد الرؤية الذهنية وصياغة تصورات كلية حول البيئة .. والمنافسة .. والتطور .. والغايات الكبرى ما يسمح للمنظمة بأن تتحرك وفق منظور شامل ومتعدد الأبعاد وليس فقط عبر إجراءات أو أدوات آنية. وفي هذا السياق فإن أهمية الفكر الاستراتيجي تتجلى من خلال ما يلي:

① توفير أرضية مرجعية لصياغة الاستراتيجيات .. فالفكر الاستراتيجي يقدم الإطار المعرفي الذي تُبنى عليه الاستراتيجيات ويُستمد منه المنهج العقلي الذي يوجه التفكير الاستراتيجي نفسه.

② تحفيز الإستبصار والرؤية البعيدة .. فهو يُرسِّخ أهمية التوقع والإستشراف ويعزز من القدرة على التفكير بما هو غير مرئي أو غير مباشر وهي خاصية لا غنى عنها في بيئات الأعمال المُعاصرة المعقدة.

③ تمكين المنظمات من التعامل مع حالات الغموض والإضطراب .. إذ يمنحها القدرة على فهم التحولات الكبرى (الإقتصادية والتكنولوجية والجيوسياسية) وتحليل تداعياتها لا كوقائع طارئة بل كجزء من نسق استراتيجي مستمر.

④ خلق وعي فلسفي بالغايات والوسائل .. إذ يتعين على صُنَّاع القرار التمييز بين الرؤية قصيرة الأمد وطويلة الأمد وبين الوسائل التكيفية والوسائل التحويلية وبين الاستراتيجية كوسيلة تكيف والاستراتيجية كوسيلة تغيير.



5 تطوير القيادات الفكرية للمنظمات .. فالمنظمات التي تمتلك فكرًا استراتيجيًا متماسكًا

تستطيع أن تقود السوق وتؤثر في البيئة ولا تكتفي بردود الفعل فقط.

الاختلاف بين الفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي

في سياق علوم الإدارة والأعمال برز كل من الفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي كحقلين معرفيين متميزين يشتركان في خدمة الأداء المؤسسي لكنهما يختلفان في التوجه والغرض والمنهجية .. فبينما يُعنى الفكر التنظيمي بكيفية تنظيم الموارد والعلاقات داخل المنظمة بطريقة فعالة يركّز الفكر الاستراتيجي على توجيه المنظمة نحو المستقبل في بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة. لذلك يشير الفكر التنظيمي إلى الإطار المفاهيمي الذي ينظم طريقة فهم الإدارة للعلاقات الداخلية .. وهيكلية السلطة .. وسير العمل داخل المنظمة فهو الفكر الذي يحدد كيف تُبنى الهياكل التنظيمية .. وتُوزع الأدوار .. وتُدار العمليات لضمان الكفاءة والفاعلية. أما الفكر الاستراتيجي فهو نمط من التفكير العميق والموجه نحو المستقبل يُعنى بصياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد موقعها في البيئة التنافسية من خلال تحليل البيئة ورصد التهديدات والفرص وصياغة الخيارات الاستراتيجية وإتخاذ القرارات التي تضمن الإستدامة والتميز.

وبالرغم الفروقات بين الفكر التنظيمي والاستراتيجي إلا أن العلاقة بينهما ليست

تنافرية بل تكاملية .. فالتنظيم الفعال يشكّل البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات كما



أن الاستراتيجية تُعطي التوجه العام الذي يجب أن يصمم عليه التنظيم .. فنجاح أي استراتيجية يتوقف على قدرة الهيكل التنظيمي على إستيعابها وتنفيذها والعكس صحيح ..

فالتنظيم بلا توجه استراتيجي يصبح مجرد إطار جامد غير قادر على التجدد. والجدول (1 - 2)

يلخص الاختلافات الجوهرية بين الفكر التنظيمي والاستراتيجي.

الجدول (1 - 2) الاختلافات الجوهرية بين الفكر التنظيمي والاستراتيجي

مجال المقارنة	الفكر التنظيمي	الفكر الاستراتيجي
الهدف الأساسي	تحقيق الكفاءة والفعالية الداخلية	تحقيق الميزة التنافسية والتوجه المستقبلي
النطاق الزمني	قصير إلى متوسط المدى	طويل المدى
التركيز	الهيكل الداخلي والعمليات	البيئة الخارجية والتكيف معها
المنهج	إداري .. عملي .. تشغيلي	تحليلي .. إبتكاري .. تكهني
طبيعة التفكير	خطي ومنهجي	ديناميكي وتكاملي
دور القيادة	إدارة العمليات وضبط الأداء	توجيه الرؤية وصنع القرارات الاستراتيجية
البيئة المرجعية	البيئة الداخلية للمنظمة	البيئة الخارجية للمنظمة

لذلك فالفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي يمثلان بعددين معرفيين متكاملين في الإدارة المعاصرة .. فبينما يؤمن الفكر التنظيمي الأداء الداخلي وإستقراره يعمل الفكر الاستراتيجي على رسم الإتجاهات وتحديد الأفق المستقبلي للمنظمة .. ومن دون هذا التكامل تفقد المنظمات قدرتها على التوازن بين الكفاءة التشغيلية والإستجابة الاستراتيجية.



مدارس الفكر الاستراتيجي

تطورت تطبيقات الفكر الاستراتيجي في الإدارة المعاصرة عبر السنين لينم عن هذا

التطور عدة مدارس فكرية مختلفة .. وهذه المدارس تتمثل بـ

1st المدرسة التصميمية Design School لرائدها كينيث أندروز Kenneth Andrews وآخرون من جامعة Harvard عام 1960 التي ترى أن الاستراتيجية عملية تصميم عقلائي يتم فيها مواءمة نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية. وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① تركيز على المواءمة بين البيئة والقدرات. ② تُصاغ الاستراتيجية في قمة الهرم التنظيمي. ③ بسيطة ومرئية. أما عن أبرز الانتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① تجاهل التعقيد البيئي. ② تفترض عقلانية مطلقة في عملية التصميم.

2nd المدرسة التخطيطية Planning School لمفكرها ألفريد تشاندلر Alfred Chandler وإيجور أنسوف Igor Ansoff حيث تعتبر أن الاستراتيجية تُبنى من خلال عمليات تخطيط رسمي ومنهجي يقوم بها متخصصون. وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① تعتمد على النماذج والخطوات المحددة. ② تفضل الرؤية الشاملة بعيدة المدى. أما عن أبرز الانتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① بيروقراطية ومعقدة. ② تفتقر للمرونة في البيئات الديناميكية.

3rd المدرسة الموضعية Positioning School لرائدها مايكل بوتر Michael Porter في ثمانينيات القرن العشرين حيث تعتمد على التحليل الكمي والبيئي لتحديد الموقع التنافسي الأمثل. وهذه



المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① تعتمد على البيانات والتحليل الصناعي، ② تركز على الميزة التنافسية، أما عن أبرز الانتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① إهمال الجانب الإبداعي والبشري، ② تصلح أكثر في الأسواق المستقرة.

4th المدرسة الريادية Entrepreneurial School لمفكرها بيتي دراكر Peter Drucker وريتشارد برانسون Richard Branson وتركز على دور القائد أو المؤسس في صياغة استراتيجية المنظمة من خلال رؤية شخصية، وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① تتمحور حول القيادة الفردية والرؤية، ② تفضل الحسم والقرارات السريعة، أما عن أبرز الانتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① إعتماها المفرط على الفرد، ② قد تؤدي إلى التسلط في الإدارة.

5th المدرسة المعرفية Cognitive School لمفكرها جيمس مارش James March - نظرية التعلم التنظيمي Organizational Learning Theory - وكريس أرغريس Chris Argyris - التعلم ذي الحلقة المزدوجة Double Loop Learning - وترى بأن الاستراتيجية تنشأ من عمليات التفكير والإدراك وتعتمد على نماذج العقل البشري، وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① التركيز على الإدراك والفهم والتفسير، ② تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية ذهنية معقدة، أما عن أبرز الانتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① صعوبة تطبيقها عملياً، ② تعاني من التجريد والتعقيد المفاهيمي.



6th المدرسة التعليمية Learning School لمفكرها هنري مينتزبرج [Henry Mintzberg](#) – الاستراتيجية الطارئة [Emergent Strategy](#) – وتشارلز ليندبلوم [Charles Lindblom](#) – النظرية التدريجية [Incremental Theory](#) وترى بأن الاستراتيجية تظهر تدريجياً من خلال التعلم المتراكم والتجريب. وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① الإقرار بان بيئات العمل معقدة ومتغيرة. ② تفضيل الاستراتيجية تدريجية الظهور. أما عن أبرز الانتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① الإفتقار إلى وضوح التوجيه. ② قد تؤدي إلى فقدان البوصلة الاستراتيجية.

7th مدرسة القوة Power School لمفكرها مايكل بورتر [Michael Porter](#) – تحليل القوى التنافسية الخمسة [Porter's Five Forces Analysis](#) – وجيفري فايفر [Jeffrey Pfeffer](#) – التركيز على السلطة التنظيمية وترى بأن الاستراتيجية نتاج للتفاعلات السياسية الداخلية والخارجية علاوة على صراعات السلطة. وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① إعتبار المنظمة ساحة للصراع. ② تُبرز دور التحالفات والتفاوض. أما عن أبرز الانتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① إهمال الجوانب التقييمية والتحليلية. ② تعزيز الصراعات الداخلية.

8th المدرسة الثقافية Cultural School لمفكرها إدغار شاين [Edgar Schein](#) – نظرية الثقافة التنظيمية [Organizational Cultural Theory](#) – وتيرينس ديل وآلان كينيدي [Terrence Deal & Allan Kennedy](#) – الثقافة المؤسسية – وتشارلز هامبدن تورنر [Charles Hampden-Turner](#) – الثقافات الوطنية – وتركز على دور الثقافة التنظيمية في صياغة الاستراتيجية. وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① تعكس القيم والمعتقدات المشتركة. ② تُركز على التكيف



الداخلي. أما عن أبرز الإنتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① صعوبة تغيير الثقافة عند الضرورة.

② غير فعالة في البيئات المتغيرة.

9th المدرسة البيئية Environmental School لمفكرها مايكل هانن Michael Hannan - نظرية

البيئة التنظيمية Organizational Ecology Theory - وجون تشايلد John Child - الاستراتيجية

كاستجابة للبيئة وترى بأن البيئة الخارجية هي التي تملي الاستراتيجية والمنظمة تتكيف معها

قسراً. وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة خصائص أبرزها ① التركيز على العوامل الخارجية. ②

الاستراتيجية ردة فعل للبيئة. أما عن أبرز الإنتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① تدنية قدرة

المنظمة على التأثير. ② قد تؤدي إلى سلبية استراتيجية.

10th المدرسة التركيبية Configuration School لرائدها هنري مينتبرج Henry Mintzberg -

الاستراتيجية كتحول بين حالات مستقرة - حيث تجمع بين المدارس السابقة وتؤكد على أن

الاستراتيجية تتكون وتنفذ ضمن مراحل وتحولات تنظيمية. وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة

خصائص أبرزها ① تؤمن بالتغيير المرحلي والتحول الاستراتيجي. ② تهدف للتكامل بين

المدارس. أما عن أبرز الإنتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① يصعب تطبيقها في الوقت الحقيقي.

② قد تكون عامة جداً وغير عملية. والجدول (1 - 3) يوضح مقارنة بين مدارس الفكر

الاستراتيجي.



الجدول (1 - 3) مقارنة مدارس الفكر الاستراتيجي

المدرسة	التعريف	أبرز الخصائص	أبرز الانتقادات	الملاءمة وسببها
التصميمية	مواءمة القدرات الداخلية مع البيئة	بسيطة يدوية تعتمد على الرؤية الإدارية	تجاهل التعقيد البيئي	ملائمة للمنظمات الصغيرة أو الناشئة التي تحتاج إلى وضوح وبساطة في التوجيه
التخطيطية	تخطيط رسمي طويل الأجل	تحليلية تعتمد على خطوات منهجية	بيروقراطية غير مرنة	ملائمة للمنظمات الحكومية أو الكبيرة التي تفضل التخطيط الرسمي والهيكلي
الموضعية	بناء الميزة التنافسية عبر تحليل السوق	تعتمد على تحليل الصناعة	تهمل العوامل الداخلية	ملائمة للمنظمات في بيئات تنافسية مستقرة كالصناعة أو الاتصالات
الريادية	القيادة الفردية والرؤية الشخصية	تركز على القائد واتخاذ القرار	تعاني من التسلطية	ملائمة للمنظمات الناشئة أو الريادية التي تعتمد على رؤية مؤسس قوي
المعرفية	الاستراتيجية ناتجة عن التفكير العقلي	ذهنية ونفسية ومعرفية	تجريدية صعبة القياس	ملائمة للمنظمات البحثية أو الابتكارية التي تعتمد على التحليل المعرفي المتقدم
التعلمية	الاستراتيجية تنشأ بالتعلم التدريجي	تجريبية ومرنة وغير رسمية	تفتقر إلى التوجيه الواضح	ملائمة للمنظمات العاملة في بيئات متغيرة وديناميكية مثل التكنولوجيا
القوة	الاستراتيجية نتاج لصراعات ونفوذ داخلي	تفاوض وتحالفات وسلطة	تهمل الكفاءة المهنية	ملائمة للمنظمات المعقدة أو متعددة المصالح مثل الجامعات أو الأحزاب السياسية
الثقافية	تركز على الثقافة التنظيمية	قيم وعادات وبيئة داخلية	يصعب تغييرها بسرعة	ملائمة للمنظمات ذات الثقافة العريقة أو العائلية مثل الشركات اليابانية
البيئية	البيئة تملي الاستراتيجية	إستجابة للعوامل الخارجية	تقلل من قدرة المنظمة على التأثير	ملائمة للمنظمات في أسواق مضطربة مثل النفط أو الزراعة
التركييبية	الاستراتيجية تمر بمراحل وتحولات	تكاملية تعتمد على السياق المرحلي	يصعب تنفيذها واقعياً	ملائمة للمنظمات الساعية للتحويل الاستراتيجي أو التي تمر بدورات حياة متعددة





الفصل الثاني

الاستراتيجية .. التأسيس النظري والإشكال الإصطلاحي

نظرة عامة

مثّلت الاستراتيجية Strategy إنطلاقة محورية للمنظمات في رسم خططها وتنفيذ أنشطتها .. إذ تعود الجذور التاريخية لمصطلح الاستراتيجية إلى زمن قديم منذ حروب ما قبل الميلاد بمتي عام تقريباً التي استطاع فيها القائد العسكري الاستراتيجي Hannibal أن يهزم الجيش الروماني وذلك بمفاجأتهم بمناورات وتحركات بجيشه كانت الأولى من نوعها آنذاك إذ إتبع أسلوب المبادرة في الهجوم بدلاً من إنتظار الجيش الروماني والعمل برد الفعل والتي مثلت قوة كبيرة أدخلت الرعب في قدرات الجيش الروماني وإمكاناته.

لذلك فإن مفهوم الاستراتيجية مفهوم قديم وعريق ومع حدوث التطورات في مفاهيم الاستراتيجية ومضامينها أخذ مفهوم الاستراتيجية منحىً جديداً فإذا ما أُريد البحث عن مستقبل الاستراتيجية فمن المهم القيام بتوضيح ماضي الاستراتيجية.



الاستراتيجية .. المصادر والتأملات التاريخية في النشأة والتطور

حُدثت مصادر فهم الاستراتيجية بمصدرين أساسيين **الأول** المصدر البيولوجي **Biologic** الذي يميز الوجود الدائم للمنافسة الطبيعية .. ويسلم بالدور الجزئي للإختيار ما بين الأنواع .. ويسعى لإحتواء مبادئ الحث والتحفيز بخصوص الإستثناء التنافسي .. ويضيف مواهب التخيل والمنطق لتمييز ما هو استراتيجي عن غيره. **الثاني** المصدر التقليدي **Traditional** من الفن والعلم في صيرورة القيادة .. ففي الشرق لوحظ بأن الفكرة الكلاسيكية لقدامى الصينيين عن فنون الحرب - 500 قبل الميلاد - تستخدم الفكرة التي تؤكد على أن أرق مستوى للقيادة يظهر عند التغلب على الأعداء عن طريق إستخدام الاستراتيجية التي هي في جوهرها التخطيط .. التنظيم .. التكتيكات وإقتناص الفرص .. لذلك نوقش مضمون مصطلح الاستراتيجية من زوايا متعددة.

1st الزاوية الأولى الأصل التاريخي التي ركز خلالها على الجذور العسكرية التي فيها إشتق مصطلح الاستراتيجية من الكلمة اليونانية الإغريقية **Strategos** التي تعني فن القيادة العسكرية .. إذ إرتبط هذا المفهوم في بداياته بفنون الحرب وإدارة المعارك كما تجلى ذلك في كتابات المفكرين العسكريين أمثال **Sun Tzu** في كتابة فن الحرب **The Art of War** و **Clausewitz** في مؤلفه **On War** المعنون عن الحرب.



2nd الزاوية الثانية البنية المعرفية الإصطلاحية التي ركز خلالها على فن إدارة المواجهة مع الخصوم *The Art of Managing Confrontation with Opponents* .. وتحقيق التفوق عليهم عبر الإستخدام المُحكم للتكتيكات والتنسيق المنهجي بينها بما يحقق النصر في ساحة المعركة.

3rd الزاوية الثالثة التطويع والتفعيل في حقل الإدارة والأعمال التي كشفت عن نقلة نوعية حدثت في منتصف القرن العشرين .. وذلك من خلال إستعارة مفاهيم الحرب لتفسير التعقيدات التنافسية في عالم الأعمال .. ومع تطور الفكر الاستراتيجي ذي المنحى الإداري في خمسينيات وستينيات القرن الماضي لا سيما مع ظهور مدارس التخطيط الطويل المدى تم إعادة تحديد الاستراتيجية لتُعبّر عن مجموعة متكاملة ومنسقة من الإلتزامات .. والإجراءات المصممة لإستغلال الكفايات الجوهرية والحصول على ميزة تنافسية في ظل بيئات تنافسية متغيرة. والجدول (2-1) يلخص أهم الأفكار لزوايا المصادر والتأملات التاريخية في نشأة وتطور مصطلح الاستراتيجية.



الجدول (2 - 1) أهم الأفكار للمصادر والتأملات التاريخية في نشأة مصطلح الاستراتيجية

الزاوية	المحتوى الرئيسي	أبرز النقاط
الأصل التاريخي	إشتقاق الاستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategos بمعنى فن القيادة العسكرية	✍ الإرتباط بفنون الحرب وإدارة المعارك
البنية المعرفية الإصطلاحية	فن إدارة المواجهة مع الخصوم وتحقيق التفوق من خلال الإستخدام المحكم للتكتيكات والتنسيق بينها	✍ التركيز على التفوق والتنسيق التكتيكي ✍ تطبيق المفهوم في ميدان المواجهة العسكرية
التطويع والتفعيل في الإدارة والأعمال	تحول المفهوم في منتصف القرن العشرين لإستخدامه في تفسير المنافسة في الأعمال نتيجة ظهور التخطيط طويل المدى	✍ إستعارة مفاهيم الحرب لفهم التنافسية ✍ الاستراتيجية مجموعة من الإلتزامات والإجراءات ✍ السعي للهيمنة التنافسية في بيئة متغيرة

إن تطور مصطلح الاستراتيجية في حقل الإدارة والأعمال لم يكن مجرد تطور مفاهيمي أو أكاديمي بل جاء نتيجة الإستجابة لضغوط وتحولات متسارعة فرضتها بيئات الأعمال المعاصرة. حيث أصبحت الاستراتيجية أداة لا غنى عنها لفهم التعقيد .. وتحديد المسار .. وتحقيق التفوق .. وضمان الإستدامة في عالم متغير.

وأدناه أسباب تطور إستخدام الاستراتيجية في حقل الإدارة والأعمال:

- 1 **التحولات في البيئة التنافسية** التي تجلت من خلال إزدياد حدة المنافسة المحلية والعالمية .. ودخول شركات جديدة بأساليب غير تقليدية .. والحاجة إلى التميز والإبتكار كوسيلة للبقاء



في السوق .. ما جعل المنظمات مطالبة بشكل مستمر بتطوير استراتيجيات واضحة للتفوق في بيئة غير مستقرة وملينة بالمفاجآت.

② **تسارع التغيرات التكنولوجية** وتجلت من خلال الثورة الرقمية والتحول إلى الإقتصاد القائم على المعرفة .. علاوة على بروز تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وسلاسل التوريد الذكية .. ما جعل التخطيط قصير المدى غير كافٍ وتطلب الأمر استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات.

③ **تعقيد بيئة العمل واتساع الأسواق** وتجلت من خلال عولمة الأعمال والأسواق .. علاوة على تنوع الثقافات واختلاف النظم الإقتصادية والقانونية .. ما أدى إلى أن تصبح الاستراتيجية أداة لفهم البيئات الخارجية وتحديد أفضل السبل للتعامل معها.

④ **الحاجة إلى توجيه الموارد بفعالية** وتجلت من خلال محدودية الموارد وتعدد الخيارات الإستثمارية .. علاوة على ضرورة المفاضلة بين البدائل لتحقيق أقصى فائدة .. ما أدى إلى بروز الاستراتيجية كأداة لترشيد القرار وتخصيص الموارد بشكل ذكي.

⑤ **التحول من الإدارة التشغيلية إلى القيادة الاستراتيجية** فلم يعد كافياً أن تدار المنظمات بكفاءة بل من المفترض قيادتها بؤية مستقبلية .. علاوة على ظهور الحاجة إلى تطوير رؤية ورسالة أهداف بعيدة المدى .. ما أدى إلى أن تصبح الاستراتيجية بمثابة إطاراً شاملاً يوجه المنظمة نحو المستقبل ويضمن بقاءها واستدامتها.



- ⑥ بروز مفاهيم جديدة فلم تعد المنظمات تقاس بالربح فقط بل بأثرها المجتمعي والبيئي أيضاً.. علاوة على إزدياد التركيز على أصحاب المصلحة والحاكمة المؤسسية .. ما إنعكس بتطور الاستراتيجية لتشمل أبعاداً إجتماعية وبيئية بجانب الأبعاد الإقتصادية.
- ⑦ الضغوط المتزايدة من أصحاب المصلحة من مساهمون وزبائن وموظفين وجهات رقابية ومجتمع .. علاوة على زيادة التوقعات بشأن الاداء والمساءلة .. ما أدى إلى أن تصبح الاستراتيجية وسيلة لإدارة توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بينهم.

الاستراتيجية .. المفهوم واستخداماته في ميدان الإدارة والأعمال

عد Newman and Morgenstern من الكُتاب الأوائل الذين أدخلوا مفهوم الاستراتيجية في أدبيات الأعمال من خلال مؤلفهم نظرية المباراة والسلوك الإقتصادي .. وفي ضوء تعدد المساهمات الفكرية لتطور مفهوم الاستراتيجية وإغنائه .. يلاحظ أن مفهوم الاستراتيجية قد إنتقل من من المفاهيم العامة الشاملة إلى المفاهيم المحددة والموجهة .. ومن تغليب الجوانب التخطيطية في صياغة الاستراتيجية إلى التأكيد على الجوانب التنفيذية .. وحصر الموارد وخاصة النادرة والمعرفية منها .. ومن الإهتمام بالرؤية التحليلية إلى التأكيد على الرؤية التركيبية بهدف رؤية أوضح للصورة الشمولية للمنظمة.

وبالرجوع لأبرز المفكرين في مجال الاستراتيجية لإستخلاص آرائهم تبعاً للفترة الزمنية يلاحظ



- ① أن المُفكر Henry Mintzberg في العام 1987 أحدث تحولاً في النظر إلى الاستراتيجية ليس كمفهوم واحد مغلق بل كظاهرة متعددة الأبعاد مما فتح المجال لتفسيرات مرنة وعملية .. ما مهد لتبني نظرة أكثر واقعية ومرونة لفهم الاستراتيجية في ممارسات الأعمال وذلك من خلال كسر حصريّة التعريف التقليدي للاستراتيجية كخطة وتقديم رؤية وصفية وعملية لفهم الاستراتيجية بوصفها مزيجاً من السلوكيات المتكررة والمنظورات الثقافية والمواقف التنافسية ليتوصل في نهاية الأمر إلى ما يعرف بـ [The Five Ps for Strategy](#) ليُعبّر عن الاستراتيجية بأنها خطة [Plan](#) موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف .. ومناورة [Ploy](#) بقصد التحايل وخداع المنافسين .. ونمط [Pattern](#) متناغم الأجزاء للوصول إلى موقع أو مركز [Position](#) مستقر بالبيئة .. ومنظور [Perspective](#) يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.
- ② أن ما قدمه المُفكر Michael E. Porter في العام 1996 للتمييز بين الفعالية التشغيلية والاستراتيجية بالإشارة إلى أن الاستراتيجية تدور حول الاختيار والتمايز وليس الكفاءة فقط .. ما أعاد تركيز الفكر الاستراتيجي على الميزة التنافسية طويلة المدى وذلك من خلال التأكيد على أن التميز لا يأتي فقط من أداء جيد بل من إختيارات استراتيجية مستدامة علاوة على رفض فكرة التقليد الاستراتيجي .. ليتوصل في نهاية الأمر إلى أن الاستراتيجية بناء وضع متميز وفريد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.



③ أن ما قدمه المفكر Gary Hamel في العام 1996 أيضاً أوضح تحولاً من الرؤية الكلاسيكية إلى مقاربة أكثر ديناميكية وتمرداً في فهم الاستراتيجية .. وذلك من خلال تحرير الاستراتيجية من قبضة البيروقراطية وجعلها فعلاً إبتكارياً يأتي من أي مكان داخل المنظمة بهدف فتح آفاق جديدة لما يعرف بالإبتكار الاستراتيجي Strategic Innovation علاوة على ضرورة كسر القواعد الصناعية الراسخة وإبراز أهمية تمكين العاملين كمساهمين في صناعة مستقبل المنظمة .. ليتوصل في نهاية الأمر إلى أن الاستراتيجية ليست مجرد خطة تُوضع من قبل الإدارة العليا بل هي ثورة يقودها الحالمون والمتمردون فكرياً داخل المنظمة تهدف إلى تغيير قواعد اللعبة داخل الصناعة.

④ أن ما قدمه Johnson and Scholes في العام 2002 بوضع إطاراً تحليلياً لفهم كيف تُبنى الاستراتيجية عملياً .. وتشرح لماذا يراها الأفراد بطرق مختلفة بناءً على خلفياتهم وتجاربهم للوصول إلى كيفية تشكل الإدراك الاستراتيجي داخل المنظمات وذلك بإجراء ترابط بين النظرية والممارسة .. وتفسير إختلافات الإدراك الاستراتيجي داخل المنظمة .. وتعزيز فكرة أن الاستراتيجية عملية إجتماعية بقدر ما هي عملية تحليلية .. ليتوصل في نهاية الأمر إلى أن الاستراتيجية عملية تحليل باستخدام العدسات الأربعة .. عدسة التصميم Lens of Design التي تؤكد على أن الاستراتيجية عملية تحليلية ومنطقية يقوم بها القادة بناءً على المعلومات والمعطيات .. عدسة الخبرة Lens of Experience التي ترى بأن الاستراتيجية تتطور بناءً على التجارب السابقة والخبرات التراكمية داخل المنظمة .. عدسة الأفكار Lens of Ideas التي



تؤكد على أن الاستراتيجية إبتكار وتجديد فكري .. عدسة الخطاب [Lens of Discourse](#) التي توضح بأن الاستراتيجية ناتج تفاعلي بين الأشخاص.

لذلك فالتوجهات العامة في الفكر الاستراتيجي ذي المنحى الإداري تشير إلى أن الاستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم هي ① التخطيط والعملية التخطيطية وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة. ② التعلم والفكر الاستراتيجي وما يشتق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمة. ③ التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها. ④ التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض خلق ميزات تنافسية فريدة. ⑤ تركيب معقد [Complex Construction](#) يتصف بالشمولية والإتساع. والشكل (2 - 1) يوضح التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية وأدواتها التحليلية التي طُورت وأُستخدِمت ولا تزال تُستخدم من قبل المنظمات في العالم الصناعي.



الشكل (2 - 1)

التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية

أهمية الاستراتيجية

تنبع أهمية الاستراتيجية في الإدارة المعاصرة من كونها الإطار الناظم الذي يربط بين الرؤية المستقبلية للمنظمة وواقعها الحالي ويحدد بوضوح المسار الذي يجب أن تسلكه لتحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد .. فالاستراتيجية بوصفها أداة تحليل وتوجيه لا تقتصر أهميتها على تحديد الأهداف العامة بل تمتد إلى صياغة السياسات .. وتخصيص الموارد .. وإتخاذ القرارات المصيرية بما يضمن التكامل بين المستويات التشغيلية والتكتيكية والقيادية داخل المنظمة.



كما تُعد الاستراتيجية وسيلة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية من خلال تمكين المنظمة من الإستجابة الفعالة للفرص والتهديدات .. ومراكمة نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف وفق تحليل بيئي شامل .. فالاستراتيجية منظومة متكاملة تساهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي .. وضمان إستدامة المنظمة .. ورفع قدرتها على الابتكار والتكيف لا سيما في ظل المتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية المتسارعة .. وعلى هذا الأساس تتجاوز الاستراتيجية كونها أداة تخطيط لتغدو ركيزة حيوية في بناء هوية المنظمة .. وصياغة موقعها في السوق .. وتحقيق التوازن بين الطموحات الداخلية والمتطلبات الخارجية.

وبشكل عام فإن أهمية الاستراتيجية للمنظمات تتضح من خلال ① تحديد الإتجاه العام للمنظمة .. فهي تساعد في رسم خارطة طريق واضحة لمستقبل المنظمة بما يضمن توافق الجهود مع الأهداف بعيدة المدى. ② تحقيق التميز المؤسسي .. فهي تُتيح للمنظمة التميز عن منافسيها من خلال إستغلال قدراتها وكفاءاتها الفريدة بشكل فعال. ③ ترشيد إتخاذ القرارات .. فهي تُوفر إطارًا مرجعيًا يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات رشيدة ومتسقة وفق رؤية وأهداف محددة سلفًا. ④ تحسين إستخدام الموارد .. فهي تُمكن من الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية من خلال توجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة الأعلى. ⑤ الإستجابة الفعالة للمتغيرات .. فهي تُعد أداة تكيف إستباقي مع التغيرات البيئية مما يقلل من المفاجآت ويزيد من مرونة المنظمة. ⑥ تعزيز التماسك الداخلي .. فهي تُوحد الجهود داخل المنظمة من



خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات وترابط الأهداف عبر جميع المستويات التنظيمية، ٧ تحفيز الإبداع والتطوير .. فهي تدفع نحو التفكير المستقبلي والإستباقي ما يشجع على الابتكار وتبني مبادرات التحسين المستمر، ٨ بناء ثقافة تنظيمية استراتيجية .. فهي تساهم في ترسيخ ثقافة قائمة على الرؤية والهدف والنتائج بدلاً من العمل العشوائي أو التفاعلي.

أبعاد الاستراتيجية

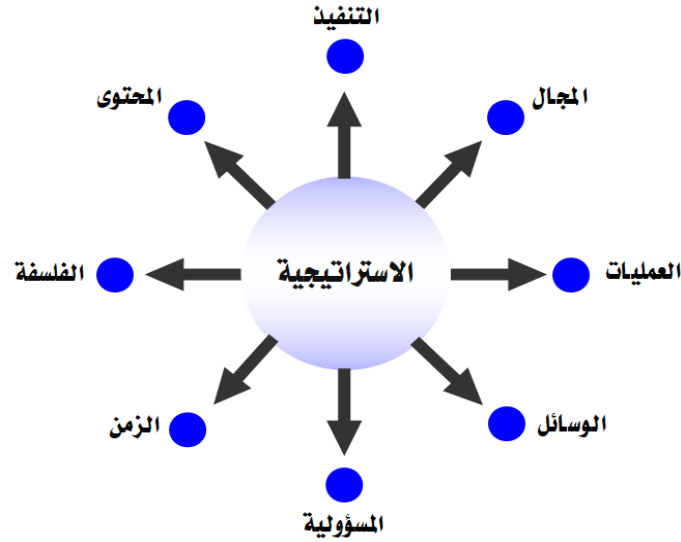
تحتوي الاستراتيجية الفاعلة ثلاثة عناصر أساسية هي ١ تشخيص التحديات التنافسية من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي، ٢ سياسة إرشادية لمواجهة التحديات التنافسية من خلال صياغة الاستراتيجية المنبثقة عن استراتيجيات المنظمة الشمولية .. الأعمال .. الوظيفة، ٣ مجموعة إجراءات مُنسقة لتنفيذ سياسة المنظمة الإرشادية من خلال تنفيذ الاستراتيجية.

وبصورة أكثر شمولية فإن أبعاد الاستراتيجية تتكون من:

- ١ المجال Scope بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا .. واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- ٢ العمليات Process وتعنى تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل .. وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.



- 3 **الوسائل Tools** والأساليب المتضمنة أساليب التحليل الإستنباطي والإستقرائي .. والريادية .. والتفكير النظامي والمنهجي.
 - 4 **المسؤولية Responsibility** وهذه تحدّد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو جميع العاملين في المنظمة.
 - 5 **الزمن Time** الذي يوضح المدى الزمني الذي تغطيه الاستراتيجية.
 - 6 **الفلسفة Philosophy** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
 - 7 **المحتوى Content** الذي قد يقع في إطار استراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.
 - 8 **التنفيذ Implementation** فهل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معاً.
- ويوضح الشكل (2 - 2) الأبعاد الأساسية للاستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.



الشكل (2 - 2)

الأبعاد الأساسية للاستراتيجية من منظور شمولي

خصائص الاستراتيجية الجيدة

هناك منحنيين أساسيين للتعرف على الاستراتيجية الجيدة .. **الأول** يرتبط باختبارات

الاستراتيجية الجيدة من منحنى التطبيق **Application Oriented** المتضمن ثلاثة اختبارات وكما هي

موضحة أدناه

إتساق مكونات الاستراتيجية فيما بينها .. وإستخدام

الموارد بكفاءة .. والقدرة المنظمية على الإنسجام في

كافة الظروف البيئية والأوقات

إختبار الإتساق

Consistency Test

من خلال قياس الربحية في الأمد القصير وكلاً من

الحصة السوقية والقدرة الابتكارية في الأمد البعيد

إختبار القيمة المضافة

Value-added Test



البعيد كونها مؤشرات تعكس القيمة المضافة
للاستراتيجية المنظمة

فالاستراتيجية الجيدة تزيد من ميزة المنظمة .. فعلى
سبيل المثال فالمنظمات الخيرية تتنافس فيما بينها
للحصول على أموال من المصادر المتعددة

إختبار الميزة التنافسية
Competitive Advantage
Test

المنعى **الثاني** يرتبط بإختبارات الاستراتيجية الجيدة من منعى الدقة الأكاديمية Academic
Rigour Oriented المتضمن الإختبارات التالية

إنجاز الأعمال بشكل مختلف تماماً وتحديد الصلاحية
الأكاديمية لها إضافة إلى الإعتبارات غير المنطقية التي
تتصف بها

إختبار الأصالة
Originality Test

دراسة وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية تعالج غرض
المنظمة المتضمن تطلعات وطموحات قادة المنظمة
من ناحية وتطلعات وطموحات أصحاب المصلحة

إختبار الغرض
Purpose Test

يتضمن الوضوح والمنطقية بالتوصيات المتدفقة
نتيجة الأدلة المستخدمة ودرجة الثقة في هذه الأدلة

إختبار الإتساق المنطقي
Logical Consistency Test

مدى إرتباط المخاطر والموارد الاستراتيجية ومستوى
إتساقها مع الغرض العام للمنظمة إذ من الممكن أن
تكون مستويات المخاطرة كبيرة وهناك حاجة ملحة إلى
الموارد

إختبار المخاطرة والموارد
Risk and Resources Test

تطابق استراتيجية المنظمة مع البيئة والموارد أو أنها
شبه مرنة إعتماًداً على الطريقة التي تتطور بها
المنافسة والإقتصاد والإدارة والموظفين والعوامل
المادية الأخرى

إختبار المرونة
Flexibility Test



أما من حيث خصائص الاستراتيجية الفعالة فتتمثل بـ:

- ① **الإهتمام والعناية بالعملاء** بتوضيح أن الاستراتيجية من المفترض أن تأخذ بدقة حاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات العملاء .. وكيف يمكن أن تتغير لتظهر حاجات جديدة .. وهذا يعنى أنه على المنظمة أن تكون مقادة بالسوق وحاجات العملاء أكثر من أن تعمل بردود الفعل لتلبية هذه الحاجات.
- ② **العلاقة مع الموردين** بتوضيح أنه من الضروري أن تكون الاستراتيجية متجاوزة الحدود المتعارف عليها كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم .. ومن المهم أن تكون للمنظمة طرق خاصة تميز فيها على منافسيها.
- ③ **تأثيرات أصحاب المصالح** بتوضيح أنه من المهم أن تأخذ الاستراتيجية توقعات وتأثيرات مجاميع أصحاب المصالح المهمة .. كالمساهمين .. وجماعات الضغط وفي إطار نطاق العمل الشامل.
- ④ **فهم القابليات والقدرات** فلا يمكن للاستراتيجية أن تكون متوازنة ودقيقة إن لم تأخذ في الحسبان قدرات وقابليات المنظمة ويجب أن يكون تقييم هذه القدرات واقعي وغير متحيز قياساً للمنافسين ومن الضروري أيضاً أن يكون هذا التقييم بشكل ديناميكي مستمر وحيوي.
- ⑤ **الإهتمام بالتغيرات التكنولوجية والإبداع** إذ من المفترض أن تكون الاستراتيجية موجهة نحو التغير .. وفهم طبيعته .. وكيف تضيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.



- ⑥ **تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية** حيث أن نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية يتطلب إمتلاك الموارد البشرية معارف متعددة .. فالمختصين في الاستراتيجية توجد لديهم وجهات نظر وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في قسم البحث والتطوير .. وهو ما يتطلب فهم إدارة المنظمة للاختلاف وتجد الوسائل الملائمة واللازمة لجعل الجميع يساهمون بفعالية في تنفيذ الاستراتيجية.
- ⑦ **تشجيع الإدارة العليا** فما تمتلكه الإدارة العليا من قوة وسلطة يجعل من مساهمتها ضرورية في تنفيذ الاستراتيجية ويمكن أن يكون العكس مدعاة للفشل وعدم النجاح.
- ⑧ **إيصال النتائج وردة الفعل على التغذية العكسية** فالاستراتيجية الفعالة لا تظهر فجأة وتحتاج إلى دعم من يعملون على تنفيذها ويمكن لعمليات الإيصال والاتصال والحوار وباتجاهات عديدة أن تجعل من الاستراتيجية أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.
- ⑨ **موازنة العمليات** فالاستراتيجية الفعالة تقتضي أن تتضمن جميع عناصرها الأساسية بشكل متكامل .. فإذا طغى أحد العناصر أو اثنان على البقية فإن ذلك يستدعي تدخلاً لتعديل الخلل في الوقت المناسب بما يضمن شمولية الرؤية والتوازن المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- ⑩ **تصميم العملية** الذي يتطلب أن منطقياً وقائماً على إفتراضات واقعية مع مراعاة نقاط القوة والضعف .. كما ينبغي أن تتسم الوسائل بالمرونة لمواجهة المواقف الحرجة بفعالية .. وأن



تشمل الموازنة بين التحليل والتركيب .. ومن المهم تجنب الرتابة والتكرار في تنفيذ الاستراتيجية لضمان فعاليتها.



الفصل الثالث

إعادة التفكير بالمستقبل في ظل التحولات الاستراتيجية

نظرة عامة

في عالمٍ يتسارع فيه التغيير بوتيرة غير مسبوقة .. لم يعد المستقبل موضوعاً للانتظار .. بل أصبح مجالاً للتصميم الاستراتيجي .. فالتغيرات الجذرية التي تشهدها البيئات الاقتصادية .. والتكنولوجية .. والاجتماعية .. تفرض على القادة وصناع القرار تجاوز منطق التكيف إلى منطق إعادة التفكير العميق في الهياكل والمفاهيم والممارسات .. ما أدى لبروز الحاجة إلى ما يمكن تسميته إعادة التفكير بالمستقبل [Rethinking the Future](#) الذي يعني التفكير في الأهداف والطموحات المستقبلية .. وتقييم الخيارات المتاحة .. ووضع خطط لتحقيق النجاح .. فهي دعوة لا لإعادة التنبؤ فحسب .. بل لإعادة بناء النماذج العقلية التي من خلالها تفهم المنظمات متطلبات التغيير ومواجهة اللاتأكد .. لذلك فإعادة التفكير بالمستقبل يعطي المنظمة إطار مرناً وشفافاً ومتجداً .. يمكنها من رسم صورة للمستقبل المرغوب .. فبناء مستقبل المنظمات ليست بالعملية السهلة التي يمكن إسنادها لمدير واحد بل هي ناتج تفاعل منهجي ومنظم بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية من جانب وبين المنظمة ومختلف جهات التأثير وأصحاب المصالح من جانب آخر.



فلسفة إعادة التفكير بالمستقبل

غالباً ما كان يُنظر إلى المستقبل في العقود الماضية على أنه إمتداد خطّي للحاضر تدفعه قوى التقدم التكنولوجي والإقتصادي بوتيرة يمكن التنبؤ بها نسبياً .. حيث كانت النماذج الاستراتيجية تعتمد على أساليب التخطيط بعيدة المدى التي تفترض إستقرار المتغيرات وتكرار الأنماط .. إلا أن هذا التصور سرعان ما أصبح قاصراً مع تسارع وتيرة التغيير .. وتعقيد التفاعلات العالمية .. وزيادة هشاشة الأنظمة البيئية والسياسية والإقتصادية. فالمصطلحات والمفاهيم مثل اللاتأكد الجذري *Radical Uncertainty* .. والغموض الاستراتيجي *Strategic Ambiguity* .. والإضطرابات الفجائية *Sudden Disruptions* أصبحت سمة أساسية للعالم الجديد .. ما يعني أن المستقبل لم يعد إنعكاساً خطيّاً للماضي .. بل أصبح مجالاً غير منتظم تتصارع فيه قوى متعددة ومتداخلة .. لذلك لم يعد يكتفى بالنماذج التقليدية للتخطيط الاستراتيجي أو بمجرد التنبؤ .. بل بات من الضروري تبني منطق جديد يركز على إعادة التفكير كفعل فلسفي وممارسة استراتيجية.

إن أفضل وسيلة لتنبؤ المنظمة بالمستقبل هي أن تصنعه بنفسها* .. وهذه المقولة تعبّر عن التحول من موقف المتلقي للتغيير إلى موقف الفاعل الذي يعيد تشكيل المستقبل في ضوء رؤى وأهداف مستجدة .. لإعادة التفكير بالمستقبل تتجاوز كونها تقنية تحليلية .. فهي

* مقولة المفكر Peter Drucker



رؤية فلسفية متكاملة. فالتنبؤ بالمستقبل [Predicting the Future](#) يُمثل أحد ركائز الفكر التقليدي في الإدارة والاستراتيجية .. الذي يفترض أن تحليل الاتجاهات الماضية وتقدير الاحتمالات المستقبلية كفيلة بتدنية مستوى اللاتأكد .. إلا أن هذا النموذج ورغم فائدته في البيئات المستقرة نسبيًا لم يعد يفي بالغرض في زمن تتغير فيه القواعد باستمرار .. وتظهر فيه ظواهر لم تكن موجودة في الماضي مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي أو اضطرابات سلاسل التوريد العالمية أو الأزمات المناخية العابرة للحدود.

إن الحاجة إلى الانتقال من مرحلة التنبؤ [Prediction](#) إلى مرحلة إعادة التصميم [Redesign](#) التي تعني أن وضع الافتراضات الحالية موضع تساؤل .. والقيام بإعادة صياغة التساؤلات الاستراتيجية .. والاستثمار في بناء سيناريوهات متباينة .. إنبثقت نتيجة عدم إكتفاء المنظمات بالسعي لفهم المستقبل .. بل المشاركة في صناعة المستقبل وإعادة تشكيله من خلال استراتيجيات تتسم بالمرونة .. والابتكار .. والتجريب. وهذا التحول يُعد منطقيًا وجوديًا واستراتيجيًا في آن واحد .. فبدلاً من قبول النظام العالمي أو القطاعي كما هو .. يصبح الهدف هو إعادة هندسته بما يتلاءم مع التغيرات القادمة .. فالمنظمات التي تتبنى إعادة التصميم كأداة استراتيجية تسعى إلى تجاوز القيود الحالية وبناء هياكل وممارسات تُمكنها من الإستباق لا الإستجابة فقط. لذلك فإن فلسفة إعادة التفكير بالمستقبل تتطلب تحولاً جذرياً في طريقة



تفكير المنظمات .. وفي أدواتها .. وفي إفتراضاتها بما يعزز من قدرتها ليس فقط على النجاة من التحولات بل على قيادتها وتوجيهها نحو أهداف استراتيجية وتنظيمية مستدامة.

أدوات إعادة التفكير بالمستقبل

في ظل تصاعد التعقيد والغموض المحيط ببيئة المنظمات أصبحت الحاجة ملحة لتبني أدوات منهجية تساعد على إعادة التفكير بالمستقبل وتوسيع أفق التفكير .. فأدوات إعادة التفكير بالمستقبل تمثل مدخلاً حيوياً من منظور علمي واستراتيجي .. حيث أن إستخدامها لا يمنح فقط تصوراً متعدد الزوايا للمستقبل .. بل يمكن أيضاً من تحويل الإفتراضات إلى نماذج قابلة للاختبار وتحويل الرؤية إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ .. وأبرز هذه الأدوات ما يلي:

1st خرائط السيناريو Scenario Mapping

وتمثل أداة استشرافية تُستخدم لتصوّر مسارات مستقبلية متعددة إستناداً إلى مجموعة من المتغيرات والإفتراضات .. وتهدف إلى تقديم بدائل ممكنة .. وليس توقعاً دقيقاً للمستقبل .. ما يساعد صناع القرار على فهم ديناميكيات التغيير والإستعداد لمواقف معقدة وغير متوقعة .. وعادة ما تُستخدم خرائط السيناريو في صياغة استراتيجيات مرنة تستجيب لمجموعة واسعة من الإحتمالات خاصة في ظل العمل ببيئات مضطربة أو غامضة.



2nd المحاكاة الديناميكية Dynamic Simulation

وتمثل تقنية نمذجة رقمية تستخدم لتمثيل النظام أو المنظمة كوحدة متغيرة بمرور الزمن .. بحيث تُتيح اختبار السياسات أو القرارات ضمن بيئات إفتراضية معقدة تحاكي الواقع .. وتُستخدم بشكل خاص في تحليل النظم الاجتماعية والاقتصادية المعقدة .. فالمحاكاة تُعتبر أداة قوية في إستباق النتائج وتقييم السيناريوهات المستقبلية بطريقة كمية وعلمية.

3rd التحليل السلوكي للإبتكار Behavioral Analysis of Innovation

فهذا التحليل يدمج علم النفس التنظيمي والسلوك البشري في تحليل كيفية تبني الأفراد والمنظمات للأفكار الجديدة .. حيث يركز التحليل السلوكي للإبتكار على العوامل المحفزة والمثبطة للتجديد والإبداع مثل مقاومة التغيير .. والحوافز النفسية .. والثقافة التنظيمية بما يساعد في تطوير بيئات مرنة وقابلة للتجديد تدعم التفكير الإبداعي والمبادرة الإستباقية.

4th تقنيات الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence Techniques

وتشير إلى إستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل تعلم الآلة Machine Learning .. وتحليل البيانات الضخمة Big Data Analytics .. والنماذج التنبؤية Predictive Models في دعم إتخاذ القرار وصناعة المستقبل .. وإستشراف الإتجاهات .. وتحليل الأنماط الخفية .. والتنبؤ بالتحولات السلوكية أو السوقية ما يمكّن المنظمات من إكتساب ميزة تنافسية إستباقية.



أطر إعادة التفكير بالمستقبل

في عصر يتسم باللاتاكيد العالي .. وتسارع التغيير التكنولوجي .. والإضطرابات الجيوسياسية .. لم يعد إعادة التفكير بمستقبل المنظمات ترفاً فكرياً بل أصبح ضرورة استراتيجية في ظل تلك التحولات .. كما أن أدوات التخطيط التقليدي لم تعد كافية لضمان إستدامة ومرونة المنظمات .. لذلك أصبح من الضروري على المنظمات تبني أطر مستقبلية متقدمة تُمكن القادة من إعادة التفكير في مستقبل منظماتهم لا بوصفه حتمية قادمة بل كمساحة ممكنة لإعادة التشكيل والتصميم .. وهذا ما يبرز أهمية أطر إعادة التفكير بالمستقبل التي تدمج بين الرؤية التحليلية والقدرة الإبتكارية وتوظيف الذكاء الإصطناعي والتعلم التنظيمي وتساعد على إستكشاف البدائل المستقبلية وصياغة رؤى متقدمة. ومن أبرز أطر إعادة التفكير بالمستقبل هي:

1st الإستشراف الاستراتيجي Strategic Foresight

الذي يُعد أحد الأطر المحورية في صياغة رؤى مستقبلية مرنة وقابلة للتطوير .. حيث أن هذا الإطار يركز على إستشراف الإتجاهات بعيدة الأمد وتحليل المحركات الأساسية للتغيير مثل التحولات الديموغرافية .. والتكنولوجية .. والبيئية بهدف صياغة سيناريوهات بديلة. حيث أن احد أبرز مكونات الإستشراف الاستراتيجي تحليل الإتجاهات الكبرى .. ورصد الإشارات الضعيفة .. والسيناريوهات المتعددة.



2nd الذكاء التوقعي Anticipatory Intelligence

الذي يُعد تطويراً مفاهيمياً للتنبؤ الذي .. فهو لا يقتصر على التوقع الإحصائي بل يعتمد على أنظمة تحليل مركبة تمزج بين البيانات الضخمة .. والتعلم الآلي .. والحكم البشري لصياغة رؤى قابلة للتنفيذ. ومن أبرز عناصره تحليل البيانات الديناميكية .. والتعلم الآلي في إتخاذ القرار .. والتغذية العكسية المعرفية.

3rd تفكير الأنظمة Systems Thinking

الذي يُعد أداة قوية لفهم التفاعلات بين مكونات المنظمة والبيئة المحيطة بها خاصة في السياقات المعقدة .. إذ يوفر هذا الإطار منظوراً كلياً يمكن من خلاله التعرف على العلاقات السببية والديناميكيات غير الظاهرة التي تؤثر في الأداء المستقبلي للمنظمة. ومن أبرز خصائصه فهم العلاقات غير الخطية .. رؤية شمولية للمنظمة كمنظومة بيئية .. والتحليل الدائري للتغذية الراجعة لدعم التحسين المستمر.

4th التفكير التصميمي الاستراتيجي Strategic Design Thinking

وهو إطار يعمل على دمج الحس الإبداعي في التصميم ورؤية استراتيجية بعيدة المدى .. وعادة ما يستخدم لإعادة تخيل الحلول التنظيمية من منظور المستخدمين والسوق المستقبلية .. علاوة على مساهمته في تأسيس عقلية الابتكار. وتتمثل خطواته الرئيسية بـ ①



التعاطف مع المستخدمين وأصحاب المصلحة. ② تحديد المشكلات المستقبلية بدقة. ③ تصميم نماذج أولية مبتكرة *Prototypes. ④ الإختبار والتحسين المستمر.

إن المنظمات التي تتبنى هذه الأطر لن تكون مجرد تابعة لمستقبل قادم .. بل ستكون صانعة له .. فالمنظمات الرائدة تعتمد على دمج الأطر السابقة في منظومة مرنة بحيث يتم استخدام الإستشراف الاستراتيجي لرصد الإتجاهات .. والذكاء التوقعي لتحليلها .. وتفكير الإنظمة لفهم التداخلات .. والتفكير التصميمي الاستراتيجي لصياغة الحلول.

مبادئ إعادة التفكير بالمستقبل

لا تعني الدعوة إلى إعادة التفكير بالمستقبل مجرد التحديث بل تعني إعادة هيكلة المنطق الاستراتيجي من جذوره والانتقال من إدارة اليوم إلى تصميم الغد .. لإعادة التفكير بالمستقبل بشكل كفوء وفعال يساهم في بناء المستقبل المرغوب ويشكل شلالاً لتدفق الأفكار وصولاً إلى حالات التنفيذ للمستهدف. وهناك العديد من المبادئ التي تؤكد على ضرورة إعادة التفكير بالمستقبل .. وأبرز هذه المبادئ هي:

* تصورات أولية مبكرة من منتجات أو أفكار أو حلول يتم تطويرها وتجريبها بهدف إختبار جدوى المفهوم وجمع ملاحظات المستخدمين وتحسين التصميم النهائي قبل إطلاقه أو تنفيذه على نطاق واسع



١٢١ إتخاذ مسؤولية تحديد الوضع الحالي

إن المبدأ الأول أو القوة الأساسية التي يفترض أن تحدد بوضوح ودون تردد هي تحمل مسؤولية تحديد الوضع الحالي للمنظمة ولكافة الجوانب التي قد لا ترغب الإدارة إظهارها .. فإتخاذ المسؤولية يعني في أحد جوانبه البدء الصحيح بوضع قاعدة للمستقبل المرغوب بناؤه .. كما أن هذا التحديد الدقيق للوضع الحالي يساعد على منح الإدارة والمنظمة القوة الكافية لتفعيل مختلف جوانب العمل والموارد للوصول إلى الصورة المستقبلية المرغوبة.

١٢٢ التحديد الواضح للقيم بالتركيز على تقرير الأولويات والأهمية

وهذا المبدأ يشير إلا أنه لا يمكن بناء المستقبل بدون معرفة التفضيلات والأولويات المطلوبة إستناداً إلى القيم الجماعية والتنظيمية التي تسند سلسلة هذه الأولويات .. فتحديد الأولويات يعني الإجابة على سؤال "ما المهم في هذه البرامج المرتبطة بالمنظمة ومحيطها؟". كذلك يعطي هذا الأمر معنى وأهمية لمختلف الوظائف والأقسام التي يفترض أن تقوم بالأنشطة المختلفة وصولاً إلى المستقبل المرغوب.

١٢٣ تحديد ما ترغب المنظمة أن تصل إليه مستقبلاً

فتحديد الأهداف على مختلف مستويات المنظمة يساهم بشكل كبير في إعطاء أهمية لترابط المسؤوليات في المنظمة .. كما أن التركيز على النتائج في المستويات الأدنى يصبح أكثر وضوحاً .. وهذا الوضوح يساهم في حشد جيد للموارد في إنجاز هذه الأهداف وتحقيق



المستقبل المرغوب. فعملية اشتقاق الأهداف من المفترض أن تكون ممثلة بمراحل ذكية يتم مناقشتها بعمق وصولاً لتخصيص فعال للموارد المالية وغير المالية لتحقيق أهداف مقاسة وواضحة .. فالضرورة تقتضي بإيجاد موازنات مقبولة وصحيحة بين أهداف المدى القصير والمتوسط وأهداف المدى البعيد .. والأهداف المالية والأهداف الغير مالية .. والوسائل المخصصة لتحقيق الأهداف .. وانتشار الأهداف وقدرتها على تحقيق رضا مختلف فئات المتعاملين.

🔄 إلغاء كافة الأفكار الغير منسجمة مع المستقبل المنشود

فقد تشكل أفكار مسبقة أثناء العمل في المنظمات بسبب تكرار حالة العمل ومتابعة تحقيق أهداف عديدة .. وهنا يفترض أن تفحص هذه الأفكار ليتم التخلص والإستغناء عن تلك التي لا تنسجم وتعرقل حالة الوصول إلى المستقبل المرغوب.

🔄 برمجة المستقبل المرغوب من خلال بناء أفكار جديدة بأوقات مناسبة

فالتخلص من الأفكار القديمة لأنها لا تنسجم مع المستقبل المنشود ويتبعها تشكيل أفكار جديدة بأوقات مناسبة تساهم عند البدء بالتنفيذ في تعزيز قدرة المنظمة في الوصول إلى المستقبل .. فكلما كانت إدارة المنظمة والعاملين فيها تمتلك قدرة بناء مهارات متجددة ولديها الرغبة في التخلي عن القديم غير المناسب كلما أصبحت قدرة المنظمة أكبر في الوصول إلى المستقبل المنشود.



٦٤ مجازاة ورصف الأفكار والتطلعات مع الاهداف المحددة

ففي إطار هذا الرصف يتم فحص الأفكار السلبية حول بعض الأهداف وطرق التقدم بإتجاهها ويمثل هذا الرصف والمجازاة إعادة تفكير منظم ومنهجي حول التناقضات المحتملة في هذه الأفكار وخاصة أثناء البدء بالتقدم تجاهها.

٦٥ تنفيذ ما تم تحديده بشكل كامل وبأقصى الطاقات

أي الإستفادة الكاملة من التجربة والخبرات والتعلم ووضعها في إطار تنفيذي بنسبة 100% .. ففي حالات معينة قد تواجه بعض الأفعال قيود ومحددات تعيق الوصول لهذه الدرجة من التنفيذ وهو ما يتطلب التوقف عندها لمعرفة الأسباب وكيفية إزالتها ومعالجتها.

المتطلبات الاستراتيجية لإعادة التفكير بالمستقبل

هناك ستة متطلبات رئيسة تحتاجها عملية إعادة التفكير بالمستقبل .. وهذه المتطلبات

هي:

❗ إعادة التفكير بالمبادئ Rethinking Principles

فالفكرة الأساسية من إعادة التفكير بالمبادئ تتمثل بأن المبادئ التقليدية التي وجهت المنظمات والأعمال خلال القرن العشرين لم تعد صالحة أو كافية لمواجهة تحولات القرن الحادي والعشرين .. ففي الماضي كانت المبادئ الإدارية تركز على الثبات .. والتدرج .. والمركزية .. والتخطيط طويل الأجل .. لكن في ظل بيئة الأعمال المتغيرة باتت تلك المبادئ



عَبثاً أكثر من كونها مرشداً .. حيث أن إعادة التفكير بالمبادي تؤكد على التوافق مع التغيير المتسارع .. والتركيز على التعلم التنظيمي والرشاقة .. والتمحور حول الابتكار بدلاً من الكفاءة فقط، فالمقصود بالمبادئ الجديدة هو الانتقال من ① التحكم إلى التمكين، ② البيروقراطية إلى الشبكات، ③ الكفاءة إلى الابتكار، ④ التخطيط إلى التكيف، ⑤ المركزية إلى اللامركزية والتشاركية.

إن إعادة التفكير بالمبادئ هي دعوة لتفكيك البنى الفكرية القديمة التي لم تعد تواكب الواقع وإعادة تأسيس منظور جديد للقيادة والإدارة قائم على المرونة .. والابتكار .. والانفتاح .. والتجريب باعتبارها القيم الحاكمة للمستقبل.

❗ إعادة التفكير بالمنافسة Rethinking Competition

فالفكرة الأساسية من إعادة التفكير بالمنافسة تتمثل في أن مفهوم المنافسة التقليدية لم يعد مناسباً في عالم تسوده التغيرات المتسارعة .. والابتكار التقني .. وتحولات الأسواق العالمية .. لذلك يجب إعادة تعريف المنافسة كظاهرة ديناميكية تتجاوز الصراع المباشر على الحصص السوقية، إذ أن أبرز محاور إعادة التفكير بالمنافسة تعكس ① **نهاية المنافسة الخطية** فالمنافسة لم تعد مسألة منظمة ضد منظمة ضمن سوق محدد .. فتهديدات اليوم قد تأتي من صناعات أخرى أو نماذج أعمال جديدة بالكامل .. ومثال على ذلك شركة Ubar تنافس شركات سيارات الأجرة دون أن تمتلك سيارة أجرة واحدة، ② **القيمة مقابل الهيمنة** أي



أن التركيز لم يعد على السيطرة السوقية فقط .. بل على تقديم قيمة فريدة وسريعة التكيف للعميل .. فالمنظمات الناجحة هي التي تُعيد إبتكار طريقة خلق القيمة باستمرار. ③

المُنافسة كإبداع مستمر فالإستجابة للتغيرات لم تعد كافية .. بل من المفترض إستباقها من خلال الإبتكار الجذري .. فالإنتصار الاستراتيجي * *Strategic Victory* لم يعد مرتبطاً بتقليد الأفضل بل بإعادة كتابة قواعد اللعبة *Rewriting the Rules*. ④ **التعاون التنافسي** ففي بعض السياقات يكون التعاون مع المنافسين ضرورة استراتيجية ** *Strategic Imperative* إذ أنه من المُمكن أن تشارك المنظمات منصات رقمية أو موارد بحث وتطوير بهدف خلق بيئات نمو مشتركة.

إن إعادة التفكير بالمنافسة يعني التخلي عن العقلية التقليدية للصراع المباشر وإعتماد عقلية جديدة ترى المنافسة كسياق مفتوح للإبداع .. والتحول .. وإعادة صياغة نموذج الأعمال بشكل مستمر.

؟ إعادة التفكير بالرقابة والتعقيد *Rethinking Control and Complexity*

فالفكرة الرئيسة من إعادة التفكير بالرقابة والتعقيد تنعكس في أن الأساليب التقليدية للرقابة في المنظمات لم تعد مجدية في عالم يزداد تعقيداً .. فمن المفترض التحول من أنموذج

* التفوق الذي يحقق مزايا طويلة الأمد للمنظمة من خلال تحقيق أهداف استراتيجية تتجاوز الأهداف التكتيكية الأنية بشكل يضعف قدرة المنظمة المنافسة على التنافس

** الحاجة الحتمية لإتخاذ قرارات أو تنفيذ إجراءات استراتيجية معينة من أجل ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها أو لتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة



الرقابة المركزية إلى أنموذج التوجيه الذكي والتمكين الذاتي. إذ أن أبرز محاور إعادة التفكير بالرقابة والتعقيد توضح ❶ **نهاية الرقابة الهرمية التقليدية** ففي عالم الأعمال القديم كانت الرقابة تعني التنظيم الدقيق .. والأوامر من الأعلى .. والإشراف على التفاصيل .. لكن في بيئة الأعمال المعاصرة المعقدة لا يمكن الرقابة على كل شيء .. ولا يمكن التنبؤ بجميع المتغيرات. ❷ **التعقيد لا يُدار بالقوة بل بالفهم** فالتعقيد المتزايد في الأسواق والتكنولوجيا وسلوك العملاء يتطلب مرونة في التفكير .. وفهماً عميقاً للأنظمة الديناميكية .. فالإدارة الفعالة اليوم تعتمد على رصد الأنماط والتفاعلات بدلاً من التحكم في العناصر الفردية. ❸ **من الرقابة إلى التمكين** فالمنظمات الناجحة تُمكن موظفيها لإتخاذ قرارات بأنفسهم داخل أطر مرنة .. إذ يتم الإستعاضة عن القواعد الصارمة بقيم ومبادئ توجيهية تشكل البوصلة الداخلية للفريق. إن إعادة التفكير بالرقابة والتعقيد يعني التحول من أنموذج الإدارة بالرقابة إلى أنموذج الإدارة بالتوجيه والتمكين .. حيث تصبح المنظمة نظاماً ذكياً ذاتي التنظيم قادراً على الإستجابة للتعقيد بتكيف ووعي وليس بتصلب ومركزية.

❗ إعادة التفكير بالقيادة Rethinking Leadership

فالفكرة الأساسية من إعادة التفكير بالقيادة تتمثل في أن القيادة في عصر التحولات العميقة لم تعد تتعلق بالسلطة أو الإدارة التقليدية .. بل أصبحت تركز على الرؤية .. وإطلاق الطاقات الكامنة .. وتمكين التغيير المستدام داخل بيئة غير مستقرة ومعقدة. حيث أن أبرز



محاوِر إعادة التفكير بالقيادة تؤكد على ① **الانتقال من القيادة السلطوية إلى القيادة التحويلية** فلم تعد القيادة تُقاس بالتحكم أو إصدار التعليمات .. بل بقدرة القائد على إلهام الآخرين وصياغة رؤية مستقبلية تحفز السلوك الجماعي .. كما أن القادة لا يطلبون من الآخرين أن يتبعوهم بل يدعونهم إلى التفكير والعمل والتغيير معهم. ② **القيادة في بيئة VUCA*** التي يبرز فيها دور القائد بوصفه من يصنع الوضوح وسط الضباب .. ويوجه البوصلة وسط الفوضى .. فالمطلوب هو المرونة العقلية .. والقدرة على التكيف مع شجاعة إتخاذ قرارات مصيرية في بيئات غامضة. ③ **القيادة حوار دائم** فتعريف القائد كشخص يسأل الأسئلة الصحيحة أكثر من تقديم الإجابات الجاهزة .. فالقيادة المعاصرة تقوم على الإستماع النشط .. والتفاعل مع أصحاب المصلحة .. والإبتكار الجماعي. ④ **التحول من مفهوم القيادة من القمة إلى القيادة من كل مكان** فلم تعد القيادة محصورة في منصب بل أصبحت سلوكاً تنظيمياً يمكن أن يمارسه أي فرد داخل المنظمة .. فالتحدي يتمثل بإيجاد ثقافة قيادية شاملة تُمكن الجميع من أن يكونوا مبادرين وقادرين على التوجيه.

إن إعادة التفكير في القيادة يعني التحول من أنموذج القيادة التقليدية القائم على التحكم والسيطرة إلى أنموذج أكثر رؤية ومرونة وإنسانية حيث يصبح القائد محفزاً للتغيير .. وراعياً للإبداع .. ومهندساً لمستقبل المنظمة في بيئة لا يمكن التنبؤ بها.

* بيئة VUCA هي بيئة التقلب واللاتأكد والتعقيد والغموض



❗ إعادة التفكير بالأسواق Rethinking Markets

فالفكرة الأساسية من إعادة التفكير بالأسواق تتمثل في أن الأسواق لم تعد كيانات ثابتة أو مجرد ساحات للتبادل الإقتصادي بل أصبحت أنظمة ديناميكية يُعاد صياغتها باستمرار عبر التكنولوجيا .. وسلوك العملاء .. والتحولات العالمية وبالتالي فإن فهم الأسواق يتطلب رؤية إستباقية وإستشرافية تتجاوز التنبؤ التقليدي إلى إعادة تشكيل الواقع ذاته. حيث أن أبرز محاور إعادة التفكير بالأسواق تركز على ما يلي ❶ **الأسواق أنظمة حية** فلم تعد الأسواق مجرد علاقة بين العرض والطلب بل هي منصات تفاعلية تتغير لحظة بلحظة .. فزائن اليوم لا يكتفون بالإستهلاك بل يشاركون في تصميم المنتجات وتوجيه الطلب. ❷ **التحولات العميقة بسبب التكنولوجيا** حيث أن التحول الرقمي .. والتجارة الإلكترونية .. والبيانات الضخمة .. والذكاء الاصطناعي أعادوا تعريف كيفية عمل الأسواق .. فالأسواق أصبحت شبكية ومتعددة الأبعاد وليست خطية أو محلية فقط. ❸ **من الإستجابة للسوق إلى إعادة تشكيله** فالمنظمات الرائدة لم تعد تكتفي بالتكيف مع السوق بل تسعى إلى إيجاد أسواق جديدة أو تحويل الأسواق القائمة **Market Shaping** .. فشركات مثل Amazon و Tesla لم تتبع السوق بل أعادوا تعريفه بالكامل. ❹ **عدم الإستقرار كسمة دائمة** فالأسواق أصبحت أكثر تقلبًا بسبب العولمة .. والتغيرات المناخية .. والأزمات الصحية والمالية .. والتغير في القيم المجتمعية .. لذلك فالاستراتيجية الناجحة لم تعد ثابتة بل تجريبية وتكيفية.



إن إعادة التفكير في الأسواق يعني الانتقال من فهم الأسواق كمجرد بيئات تنافسية إلى اعتبارها أنظمة حية قابلة لإعادة الابتكار والتصميم .. وما هو مطلوب من القادة القدرة على الإستباق .. والتجريب .. والتأثير في تشكيل الطلب والسلوك وليس فقط الإستجابة لهما.

❗ إعادة التفكير ببيئة المنظمة Rethinking Organization Environment

فالفكرة الأساسية من إعادة التفكير ببيئة المنظمة تتمثل في أن بيئة العمل لم تعد مجرد إطار خارجي تُصمم فيه الأنشطة بل أصبحت جزءاً تفاعلياً متغيراً ومتربطاً عضوياً مع الاستراتيجية والهوية التنظيمية .. ما فرض على المنظمات إعادة النظر في علاقتها بالبيئة من حيث الإنفتاح .. والمرونة .. والتكيف الإستباقي. حيث أن أبرز محاور إعادة التفكير ببيئة المنظمة تؤكد على أن ❶ البيئة التنظيمية كمنظومة تفاعلية لا كمجال خارجي فلم تعد البيئة تُفهم على أنها مجرد عوامل خارجية – إقتصادية .. سياسية .. قانونية – بل أصبحت ساحة للتأثير المتبادل بين المنظمة والعالم المحيط بها .. فالمنظمات الرائدة تتفاعل .. وتؤثر .. وتعيد تشكيل بيئتها. ❷ التغيير أصبح دائماً لا إستثناءاً فالتحولات السريعة – التكنولوجيا .. العولمة .. الأزمات .. التحولات الاجتماعية – تعني أن البيئة أصبحت متقلبة وغير مستقرة بشكل دائم .. لذلك من المفترض أن تكون المرونة التنظيمية والتجديد المستمر جزءاً من بنية المنظمة. ❸ من التكيف إلى الإستباق فلم يعد كافياً أن تتكيف المنظمات مع البيئة بل يجب أن تطور قدرات الإستشراف والتأثير في الإتجاهات المستقبلية .. وهذا يتطلب قيادة واعية بالأنظمة الديناميكية وأدوات مثل تحليل الإتجاهات والتفكير المستقبلي. ❹ إعادة تصميم



الهيكل التنظيمية فاليئة الجديدة تتطلب هياكل أفقية .. مرنة .. وموزعة أكثر من الهياكل الهرمية التقليدية .. إذ أن ثقافة العمل يجب أن تقوم على التمكين .. والتعلم السريع .. والتفاعل اللحظي.

إن إعادة التفكير في بيئة المنظمة يدعو إلى تبني فهم جديد للبيئة بوصفها جزءاً عضوياً من استراتيجية المنظمة التي تتطلب من القادة عقلية تكيفية .. ورؤية إستشرافية .. ونظم تشغيل مرنة قادرة على الإستجابة للتغيير لا كمصدر تهديد بل كفرصة مستمرة للنمو والتحول.



الفصل الرابع

تأملات فلسفية في هندسة التفكير الاستراتيجي

نظرة عامة

في ظل بيئة تتسم بالتعقيد .. والتقلب .. والغموض أصبحت بيئة المنظمات تتسم بدرجة عالية من اللاتأكد .. والإضطراب .. والتغير المستمر الأمر الذي تطلب من القادة والمفكرين الاستراتيجيين الانتقال من مجرد التفكير الخطي * [Linear Thinking](#) إلى تفكير أكثر تركيباً .. وتكيفاً .. وإبتكاراً. لذلك برزت أهمية هندسة التفكير الاستراتيجي [Strategic Thinking](#) بوصفها مقاربة معرفية ومنهجية تسعى إلى تصميم البنية الذهنية والنمذجية التي تمكن الأفراد والمنظمات من التفكير العميق والمركب حول المستقبل .. والتعامل مع المتغيرات بشفافية ومرونة عبر إعادة تركيب الواقع .. وتوليد بدائل مبتكرة قادرة على إختراق المجهول وتوليد مزايا تنافسية مستدامة .. إذ أن هندسة التفكير الاستراتيجي تقوم على دمج مجموعة من النظريات المتداخلة من ميادين النظم .. والإدارة .. والتعلم .. والسلوك التنظيمي .. والإبتكار ما يمنحها بعداً تفاعلياً وتطبيقياً في بيئات ديناميكية .. علاوة لإعتمادها على أدوات تحليلية متقدمة لتأطير عملية التفكير وتوجيهها نحو إتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وقابلة للتنفيذ.

* نهج لحل المشكلات يتسم بالمنطقية والتسلسل ويستند إلى قواعد راسخة وبيانات سابقة ويركز على عملية تدريجية بالإعتماد على معلومات معروفة ونتائج متوقعة .. فهو محدوداً في بيئات الأعمال الديناميكية والمعقدة



هندسة التفكير الاستراتيجي

يُعتبر مصطلح هندسة التفكير الاستراتيجي تطوراً نوعياً في الفكر الاستراتيجي .. حيث يجمع بين الهندسة العقلية Cognitive Architecture .. والنماذج التحليلية المعتمدة على النظم .. والقدرة على رسم الخرائط المستقبلية في سياق يُوَظَر القرار ضمن منظور إستباقي مرن. إذ يعكس مقاربة عقلية .. ومنهجية تُعنى ببناء وتنسيق أنماط التفكير المستقبلية بما يحقق أفضل قرارات ممكنة في ظل بيئات معقدة .. ومتقلبة .. وغامضة .. فهندسة التفكير الاستراتيجي لا تكتفي بمجرد إستيعاب الواقع .. بل تسعى إلى إعادة تصميم المستقبل عبر هيكلية الرؤية .. وصياغة الخيارات .. وتحليل البدائل .. ضمن إطار من المنطق النظمي Systemic Logic والإبداع التحويلي.

تُمثل هندسة التفكير الاستراتيجي العملية العقلية والمنهجية الهادفة إلى بناء أنماط تفكير إستباقية قائمة على التصميم النظمي .. والتحليل الديناميكي .. والإبتكار في سبيل تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأجل في بيئات متغيرة. وتبرز أهميتها من خلال أنها ① أداة حيوية للتعامل مع التعقيد واللاتأكد في بيئات الأعمال والسياسات العامة. ② إطاراً مساعداً لصياغة الرؤية المستقبلية بطرق أكثر واقعية وإبتكاراً. ③ جسراً بين التفكير التحليلي والإبداع يدمج البيانات مع الحُدس والواقع مع الإحتمالات. ④ وسيلة للتمييز التنافسي إذ تسهم في توليد بدائل واستراتيجيات غير تقليدية. ⑤ دعامة لبناء عقل مؤسسي قادر على التكيف والتجديد



وفق مبادئ التعلم التنظيمي المستدام. ⑥ بنية عقلية للتحويل الاستراتيجي في المنظمات لا سيما في أوقات التحولات الكبرى أو الأزمات.

وبعبارة أخرى .. فإن هندسة التفكير الاستراتيجي تُعزز من قدرة القادة على الرؤية المركبة متعددة الأبعاد .. علاوة على صناعة المستقبل بدلاً من إنتظاره. فظهورها كمنهجية مكنت القادة في المنظمات من تحويل الغموض الاستراتيجي * Strategic Ambiguity إلى الوضوح الاستراتيجي ** Strategic Clarity .. التحديات إلى فرص وذلك عبر بنية عقلية تجمع بين الدقة .. والمرونة .. والإبتكار. لذلك فإن المنظمات التي تستثمر في هندسة التفكير الاستراتيجي لا تكتفي بمواكبة المستقبل .. بل تساهم في إعادة تشكيله .. وهذه المنهجية العقلية - هندسة التفكير الاستراتيجي - تهدف إلى ① تحويل التفكير العشوائي إلى تفكير منهج ومتربط عبر أدوات تحليلية وإبداعية. ② بناء خرائط فكرية استراتيجية*** Strategic Mind Maps تمكن متخذي القرار من إدراك الروابط والعلاقة بين الظواهر والأنماط. ③ توفير منطق بديل للقرارات

* استخدام مقصود لرسائل غير محددة أو قابلة للتأويل في السياق الاستراتيجي بهدف الحفاظ على الخيارات مفتوحة أو تقليل المعارضة أو التكيف مع

بيئات غير مستقرة

** منهج قدرة المنظمة على صياغة وإيصال خياراتها الاستراتيجية بشكل دقيق ومحدد بما يضمن فهمًا مشتركًا بين القيادات والعاملين حول الأهداف

الاستراتيجية والسبل المفضلة لتحقيقها

*** تمثيلات رسومية تُستخدم لتوضيح وتحليل العناصر الأساسية المرتبطة برؤية أو هدف استراتيجي معين



المُعقدة من خلال تصميم سيناريوهات متعددة المسارات. 4 تعزيز التفكير بالنتائج والعواقب بعيدة المدى وليس فقط المعالجات الآنية. 5 نقل العقل القيادي من نمط ردّ الفعل إلى نمط قيادة الواقع وصناعته. 6 تمكين المنظمات من التفكير استراتيجيًا في ظل الضغوط الزمنية والتكنولوجية المتسارعة.

أبعاد هندسة التفكير الاستراتيجي

لا تقوم هندسة التفكير الاستراتيجي على بعد واحد فقط بل على شبكة متكاملة من القدرات الذهنية والإبداعية والتنظيمية والتكنولوجية والزمنية .. فكلما كانت هذه الأبعاد متداخلة ومنسقة زادت قدرة القيادة أو المنظمة على بناء استراتيجيات مرنة .. فاعلة .. وقادرة على الصمود في بيئة دائمة التغير .. لذلك تقوم هندسة التفكير الاستراتيجي على الأبعاد الخمس الآتية:

1st البعد الإدراكي Cognitive .. الذي يُعنى بكيفية إدراك القائد أو المفكر الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل المعطيات وفهم الأنماط الخفية وراء الأحداث والقرارات .. فبدون الإدراك تصبح الاستراتيجية مبنية على إفتراضات سطحية وغير قادرة على قراءة الواقع المعقد وتحويله إلى رؤى قابلة للتنفيذ. ومن سماته الأساسية 1 التفكير النقدي بالقدرة على التمييز بين المعلومات الحقيقية والمُضللة. 2 التحليل المنطقي بالتعامل مع المشكلات بطريقة



عقلانية ومبنية على الأدلة. ③ مواجهة التحيزات المعرفية كتعزيز التأكيد وتفكير التمني *Wishful Thinking. ④ القراءة النظامية بإدراك العلاقات السببية والترابط بين الأنظمة المختلفة. ومن أبرز أدواته المستخدمة خرائط التفكير الذهني .. وتحليل SWOT و PESTEL .. والتفكير النظامي .. ونماذج إتخاذ القرار.

2nd البعد الإبداعي Creative .. يتعلق بقدرة العقل الاستراتيجي على تحفيز الخيال وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة والقدرة على الخروج من النماذج التقليدية المعتادة في التفكير الاستراتيجي .. فالاستراتيجيات الناجحة لا تُبنى فقط على التحليل بل على الإبداع في إختيار الطرق .. وتخيل البدائل .. وإستباق التغيرات. ومن سماته الأساسية ① التفكير الإحتمالي وطرح ماذا لو؟. ② تخيل المستقبل بجرأة. ③ كسر القوالب الذهنية. ④ توليد أفكار متعددة ومتنوعة. ومن أبرز أدواته المستخدمة العصف الذهني .. وتفكير التصميم .. وتخطيط السيناريو .. وتقنية *SCAMPER.

3rd البعد الزمني Temporal .. يرتبط بإدارة الزمن الاستراتيجي بين الماضي والحاضر والمستقبل وقدرة القائد على إستيعاب الأثر التراكمي للقرارات وبناء استراتيجيات إستباقية لا إستجابية

* نمط من أنماط التفكير غير العقلاني حيث يقوم الشخص بتفسير الأحداث أو إتخاذ القرارات إستناداً إلى ما "يود" أن يكون صحيحاً، وليس بناءً على ما هو "فعلاً" صحيح وفقاً للأدلة أو الواقع

* أداة تفكير إبداعي تمثل إختصاراً لسبعة استراتيجيات تحفيزية للإبداع هي الإستبدال Substitute .. الدمج Combine .. التكيف Adapt .. التعديل Modify .. الإستخدام الآخر Put to another use .. الحذف Eliminate .. العكس أو إعادة الترتيب Reverse or Rearrange



فقط .. فبدونه يُمكن أن تفشل الاستراتيجيات الممتازة إذا لم تأخذ الزمن بالحسبان متى تُنفذ؟ وبأي إيقاع؟ وما الذي يجب تأجيله أو تسريعه؟. ومن سماته الأساسية ❶ التفكير بعيد الأمد. ❷ قراءة الإتجاهات التاريخية. ❸ التوازن بين الإستجابة اللحظية والرؤية المستقبلية. ❹ فهم الآثار التراكمية للقرارات. ومن أبرز أدواته المستخدمة تحليل الإتجاهات .. وخرائط الطريق الاستراتيجية .. والنماذج التنبؤية .. والدروس المُستفادة.

4th البعد التنظيمي Organizational .. يتعلق بكيفية ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى قرارات وهياكل وأنظمة وقرارات ثقافية وسلوكية تُرسخ الرؤية المستقبلية .. فالتفكير الاستراتيجي يصبح مجرد نظريات إذا لم تتم ترجمته إلى بُنى تنظيمية وممارسات فعلية تقوده إلى حيز التنفيذ. ومن سماته الأساسية ❶ القيادة الرؤيةية. ❷ بناء ثقافة استراتيجية تشجع الابتكار والتفكير النقدي. ❸ مواءمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية. ❹ الحوكمة والتمكين. ومن أبرز أدواته المستخدمة أنموذج McKinsey 7S .. وبطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard .. وتحليل الثقافة التنظيمية .. وإدارة التغيير الاستراتيجي.

5th البعد التكنولوجي Technological .. ويركز على توظيف التكنولوجيا المعاصرة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والنمذجة الرقمية في دعم صنع القرار الاستراتيجي .. ففي العصر الرقمي لا يمكن بناء استراتيجية فاعلة دون إستخدام التكنولوجيا في جمع وتحليل المعلومات .. ومراقبة المتغيرات .. وبناء إستجابات ذكية وسريعة. ومن سماته الأساسية ❶ القدرة على



إستخدام التحليلات التنبؤية، ② إستثمار الذكاء الإصطناعي لدعم القرارات، ③ التعامل مع البيانات الضخمة، ④ النمذجة والمحاكاة الرقمية، ومن أبرز أدواته المستخدمة أدوات تحليل البيانات مثل Power BI .. وأنظمة دعم القرار الذكي .. والذكاء الإصطناعي التوليدي والتحليلي .. وأدوات تخطيط السيناريوهات الرقمية، والجدول (4 - 1) يلخص العلاقة ما بين أبعاد هندسة التفكير الاستراتيجي.

الجدول (4 - 1) العلاقة ما بين أبعاد هندسة التفكير الاستراتيجي

البعد	الفكر الاستراتيجي
الإدراكي	يوفر قاعدة الفهم التي ينطلق منها الإبداع والزمن
الإبداعي	يفتح الأفق أمام الزمن ويحتاج إلى التنظيم لتطبيق الأفكار
الزميني	يربط الماضي بالحاضر والمستقبل ويوجه التنظيم والتقنية
التنظيمي	يترجم كل الأبعاد إلى واقع عملي في الهيكل والقرارات
التكنولوجي	يدعم كل الأبعاد عبر أدوات ذكية تعزز الفعالية والدقة

أدوات .. تقنيات هندسة التفكير الاستراتيجي

لا تُبنى هندسة التفكير الاستراتيجي على الحدس وحده بل على أدوات دقيقة تمزج التحليل بالنمذجة والحدس بالبيانات والإبداع بالمنهجية .. حيث أنه يتم توظيف كل أداة حسب السياق التنظيمي .. وقد يتم دمج مجموعة من الأدوات معاً في إطار تكاملي واحد ما يعزز



قدرة المنظمة على بناء قرارات استراتيجية عالية المرونة والدقة. لذلك فإن أبرز أدوات وتقنيات هندسة التفكير الاستراتيجي تتمثل بـ

1st تخطيط السيناريو Scenario Planning .. ويمثل أداة تُستخدم لتخيّل سيناريوهات متعددة للمستقبل المحتمل بناءً على المتغيرات السياسية .. والإقتصادية .. والتقنية .. والبيئية. فهو يساعد القادة على الإستعداد للإحتمالات المختلفة وتطوير استراتيجيات مرنة قابلة للتكيف.

2nd خرائط التفكير النظامي System Thinking Maps .. وتمثل خرائط ذهنية أو بيانية تُظهر العلاقات السببية والديناميكية بين مكونات النظام – المنظمة أو السوق أو البيئة – بهدف تعزيز القدرة على فهم الأنماط والتداخلات بين المتغيرات بدلاً من النظر إلى المشكلات بشكل جزئي أو منعزل.

3rd تحليل سوات المتقدم Advanced SWOT .. الذي يعتبر حالة متقدمة لتحليل SWOT التقليدي وذلك عبر ربطه بذكاء الأعمال وتحليل الاتجاهات والتكنولوجيا والخطط التحويلية .. فهو لا يكتفي برصد عناصر القوة والضعف بل يُستخدم لبناء منصات استراتيجية إستباقية.

4th التفكير التصميمي Design Thinking .. الذي يمثل منهجية تعتمد على التفكير الإبداعي من منظور المستخدم لحل مشكلات معقدة بطريقة غير تقليدية .. فهو يساعد على توليد حلول مبتكرة يمكن أن تُحدث تحولات استراتيجية داخل المنظمة.



5th نمذجة السيناريوهات بالذكاء الاصطناعي **Al-driven Scenario Modeling** .. باستخدام

خوارزميات الذكاء الاصطناعي لمحاكاة وتوقع نتائج السياسات أو القرارات الاستراتيجية لتعزيز دقة التنبؤ وتقليل المخاطر المرتبطة باللاتأكد.

6th خرائط أصحاب المصلحة الديناميكية **Dynamic Stakeholder Maps** .. التي تمثل أدوات لتحليل

تغير تأثير وقوة وإهتمامات أصحاب المصلحة بمرور الزمن أو تبعاً لتغير الاستراتيجيات .. لتوفير قراءة استراتيجية للبيئة الاجتماعية المحيطة والمُساعدة على ضبط التوازنات والتحالفات.

7th تحليل قوى التوجيه **Driving Forces Analysis** .. الذي يمثل تحليل يُركّز على القوى

الاقتصادية .. والتكنولوجية .. والديمغرافية وغيرها التي تحرك أو تهدد البيئة الاستراتيجية بهدف توجيه الإنتباه إلى العوامل الكبرى المؤثرة في الصناعة أو السوق قبل أن تُحدث أثراً فجائياً.

8th التفكير عبر الأنظمة **Cross Systems Thinking** .. الذي يربط بين نظم متعددة – اقتصادية

.. وسياسية .. وثقافية .. ورقمية – في تحليل واحد شمولي بهدف فهم الروابط بين القطاعات والمساعدة على إتخاذ قرارات استراتيجية متكاملة.



9th نماذج النضج الاستراتيجي **Strategic Maturity Models** .. التي تمثل نماذج تقيس مدى نضج

المنظمة في مجالات التفكير الاستراتيجي .. والتخطيط .. والتنفيذ بهدف تحديد موقع المنظمة الحالي وتحديد الفجوات التي ينبغي ردمها.

10th المحاكاة الاستراتيجية **Strategic Simulations** .. التي تعتبر تقنيات تعتمد على المحاكاة

التفاعلية لإختبار الاستراتيجيات ضمن بيئة إفتراضية بهدف توفير بيئة آمنة لتنفيذ الاستراتيجيات وفهم سلوك المنافسين وردود الفعل المتوقعة. والجدول (4 - 2) يلخص وصف ومجال تطبيق كل أداة من أدوات وتقنيات هندسة التفكير الاستراتيجي.



الجدول (4 - 2) وصف أدوات وتقنيات هندسة التفكير الاستراتيجي ومجال تطبيقها

الأداة - التقنية	الوصف	المجال التطبيقي
تحليل السيناريو	بناء تصورات مختلفة للمستقبل بناءً على متغيرات رئيسية	التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والإبتكار
خرائط التفكير النظامي	رسم العلاقات السببية والديناميكية بين عناصر النظام	حل المشكلات المعقدة والتطوير المؤسسي وفهم البيئة الداخلية والخارجية
تحليل سوات المتقدم	دمج SWOT مع بيانات وتحليلات مستقبلية	تطوير الاستراتيجيات وإعادة الهيكلة وتقييم الاستعداد للتحويل
التفكير التصميمي	منهجية إبداعية متمركزة حول حل المشكلات	الابتكار وتجربة المستخدم والمنتجات والخدمات الجديدة
تمذجة السيناريوهات بالذكاء الاصطناعي	استخدام AI لتوقع وتحليل مخرجات السياسات والقرارات	الصناعة والحكومة والرعاية الصحية والتعليم
خرائط أصحاب المصلحة الديناميكية	تحليل تفاعلي لمواقف وتأثير أصحاب المصلحة بمرور الوقت	الاستراتيجية المؤسسية والعلاقات العامة والمسؤولية المجتمعية
تحليل قوى التوجيه	دراسة الاتجاهات المؤثرة في البيئة الكلية	الإستبصار الاستراتيجي وتخطيط القطاعات ودراسات الأسواق المستقبلية
التفكير عبر الأنظمة	ربط أنظمة متعددة لرؤية الصورة الشاملة	السياسات العامة والمنظمات متعددة القطاعات وسلاسل الإمداد
نماذج النضج الاستراتيجي	تقييم مدى نضج المنظمة في التفكير والتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي	التطوير التنظيمي والتقييم المؤسسي وإعداد الكفاءات
المحاكاة الاستراتيجية	اختبار استراتيجيات في بيئة افتراضية لرؤية آثارها قبل التطبيق	الدفاع والأعمال والتعليم وإدارة المخاطر



منظورات هندسة التفكير الاستراتيجي

تُعد هندسة التفكير الاستراتيجي إطارًا معرفيًا يُعنى بفهم وتطوير الكيفية التي يفكر بها القادة وصناع القرار في البيئات المعقدة والمتغيرة .. فهي تقوم على مجموعة من المنظورات المتكاملة التي تهدف إلى بناء عقل استراتيجي قادر على التنبؤ .. والتحليل .. والإبتكار .. وإتخاذ قرارات فعالة في ظل اللاتأكد، وفيما يلي أهم منظورات هندسة التفكير الاستراتيجي

1st المنظور الفلسفي .. ويركز على البعد الوجودي .. والبعد القيمي .. والبعد المعرفي في عملية التفكير الاستراتيجي .. فهو يُقدم العمق اللازم لفهم العمليات الاستراتيجية في سياقاتها الوجودية والمعرفية والأخلاقية .. مما يجعل الاستراتيجية ليست فقط أداة للتخطيط .. بل منظومة فكرية متكاملة تربط بين الفكر والفعل .. وبين الغاية والوسيلة .. وبين الفرد والمجتمع، وبهذا المعنى فإن المنظور الفلسفي لهندسة التفكير الاستراتيجي يسعى لفهم **1 لماذا نفكر Why** **2 كيف نقرر How We Decide**، قبل أن يثار السؤال **3 ما الذي سنفعله What Will We Think**، يقسم هذا المنظور إلى ثلاثة محاور هي **We Do**

المحور الأول يرتبط بالزمن والسببية .. فالزمن في الاستراتيجية ليس مجرد أحداث – الماضي .. الحاضر .. المستقبل – بل يُنظر إليه من خلال عدسة فلسفية بإعتباره فضاءً للتجربة وإتخاذ القرار .. فالفيلسوف الألماني مارتن هايدغر **Martin Heidegger** يرى أن الوجود لا يُفهم إلا من خلال الزمن بمعنى أن الإنسان يتخذ قراراته إنطلاقًا من وعيه بزمنه ومحدوديته، وفي



هذا السياق .. فالاستراتيجية ليست تنبؤاً آلياً بالمستقبل بل إعادة تشكيل مستمرة للزمن تعتمد على ما يتم تعلمه من الماضي وما يتم معاشته في الحاضر وما يتم توقعه أو بنائه من المستقبل. كما أن السببية في الاستراتيجية ليست خطية بل متشابكة وتتطلب قدرة على التعامل مع سيناريوهات متعددة ومتغيرة في بيئة تتصف باللاتأكد.

المحور الثاني يرتبط بالمنطق الجدلي .. بهدف معالجة التناقضات بدلاً من تجنبها .. في بيئة معقدة واستراتيجية يلاحظ وجود تناقضات طبيعية بين الثبات والتغيير .. الإستقرار والمخاطرة .. المركزية والمرونة .. التقاليد والإبتكار. إذ أن التفكير الجدلي لا يحاول إزالة هذه التناقضات بل يوظفها لصالح الإبداع من خلال النظر في كيفية تفاعلها وتوليد حلول من رحم الصراع وهو ما يشبه ما طرحه هيغل Hegel في الجدلية الثلاثية – الطرح * These .. النقيض ** Antithese .. التركيب *** Synthese – لذلك فالتفكير الاستراتيجي الجدلي يساعد على توليد قرارات أكثر نضجاً وواقعية من خلال فهم التوترات بين المتغيرات المتعارضة والتعامل معها بإنفتاح فلسفي.

المحور الثالث يرتبط بالقيم والرؤية الأخلاقية .. فالمنظور الفلسفي لهندسة التفكير الاستراتيجي لا يركز فقط على النتائج الإقتصادية .. بل يُعيد التأكيد على أن استراتيجية

* المفهوم الأولي أو الفكرة المطروحة

** التناقض أو المعارضة لهذا المفهوم

*** مرحلة أعلى تتجاوز التناقض وتجمع بين جوانب الطرح والنقيض



المنظمة هي مسؤولية إنسانية وأخلاقية تُساهم في بناء رؤية استراتيجية قيمة تتجاوز الأهداف الضيقة للربح إلى بناء مؤسسات مسؤولة إنسانياً وبيئياً .. لذلك فمنظومة القيم الأخلاقية ليست مجرد عنصر تجميلي في الاستراتيجية بل هي أساس فلسفي يعيد تشكيل رؤية المنظمة ودورها المجتمعي.

2nd المنظور المعرفي .. ويركز على الدور المركزي للمعرفة .. والفهم .. والتعلم في صياغة التفكير الاستراتيجي .. فهذا المنظور ينظر إلى الاستراتيجية كعملية معرفية ديناميكية تنمو وتتطور داخل عقول الأفراد وذاكرة المنظمة .. فما نعرفه .. وكيف نعرفه يؤثر بشكل مباشر في القرارات الاستراتيجية. لذلك فإن المنظور المعرفي لهندسة التفكير الاستراتيجي يُعيد صياغة مفهوم الاستراتيجية بوصفها عملية عقلية وتجريبية تتفاعل فيها المعرفة الصريحة مع الضمنية وتُصاغ من خلال مراجعة النماذج الذهنية والتطوّر عبر التعلم الجماعي داخل المنظمة .. فهو منظور يدعو إلى بناء العقول الاستراتيجية لا مجرد أدوات التحليل الجامدة .. وبسياق أكثر وضوحاً فهندسة التفكير الاستراتيجي وفقاً للمنظور المعرفي تتجلى في المحاور التالية:

المحور الأول يرتبط بالنماذج الذهنية **Mental Models** .. التي تمثل الخرائط العقلية التي يحملها الفرد أو القائد عن الواقع وتؤثر في كيفية تفسيره للمواقف وإتخاذ القرارات .. إذ أن التفكير الاستراتيجي المعرفي يبدأ من الداخل ويتطلب شجاعة معرفية لتحديث ما نعتقده ونفكر به بهدف إكتشاف زوايا جديدة للواقع ورؤية استراتيجيات غير تقليدية.



المحور الثاني يرتبط بالمعرفة الصريحة والضمنية [Tacit vs. Explicit Knowledge](#) .. التي فالتفكير الاستراتيجي الفعال يعتمد على المعرفة الصريحة القابلة للتوثيق والنقل علاوة على المعرفة الضمنية التي تمثل المعرفة الموجودة في عقول الاستراتيجيين كالحس والبصيرة .. لذلك فالتحول المعرفي في التفكير الاستراتيجي يتم حين تُترجم الخبرات إلى قرارات قابلة للمشاركة والتطوير.

المحور الثالث يرتبط بالتعلم التنظيمي [Organizational Learning](#) .. فالتفكير الاستراتيجي ليس مهارة فردية فقط بل هو جزء من نظام تعلم جماعي داخل المنظمة .. حيث أن القادة في هذه المنظمات لا يبحثون عن التأكد بل عن التعلم من اللاتأكد ما يؤدي لبناء بيئة استراتيجية مرنة وقابلة للتجدد .. فالاستراتيجية ليست نتيجة نهائية بل عملية تعلم مستمرة تُغذى بالمعرفة والتحليل والانفتاح على التغيير.

3rd المنظور السلوكي .. ويركز على فهم الجانب الإنساني الواقعي في عملية التفكير الاستراتيجي .. فهو لا يفترض أن القادة يفكرون دومًا بمنطق رياضي صارم أو عقلانية مطلقة .. بل يعترف بأنهم بشر يتأثرون بالمشاعر والتجارب السابقة والتحييزات المعرفية والقيود البيئية .. فالاستراتيجية هي نتاج تفكير بشري غير مثالي تحكمه ظروف واقعية .. لذلك فالقادة الاستراتيجيين لا يحتاجون فقط إلى أدوات تحليل .. بل أيضًا إلى فهم سلوكهم وسلوك الآخرين



من حولهم .. والعمل على إدارة هذا السلوك بوعي وذكاء. وبسياق أكثر وضوحاً فهندسة التفكير

الاستراتيجي وفقاً للمنظور السلوكي تتجلى في المحاور التالية:

المحور الأول يرتبط بالقرارات في ظل الرُّشد المحدود **Bounded Rationality** .. التي قدم فيها

Herbert Simon مفهوم الرُّشد المحدود ليوضح لماذا لا تتخذ المنظمات والأفراد دائماً القرارات

المثلى .. فإفتراض الأنموذج الكلاسيكي يوضح أن صانع القرار يعرف كل البدائل والمخرجات

لكن في الواقع فإن الوقت محدود .. والمعلومات غير مكتملة .. والقدرات الذهنية البشرية لها

حدود .. لذلك فالتفكير الاستراتيجي هو فن التعامل مع النقص فكيف يتم صياغة استراتيجية

قوية رغم عدم اليقين ونقص البيانات.

المحور الثاني يرتبط بالتحيزات الإدراكية والمعرفية **Cognitive Biases** .. التي أظهرت فيها أبحاث

Daniel Kahneman و Amos Tversky أن عقولنا ليست موضوعية بالكامل بل تتأثر بتحيزات تؤثر في

الحكم والتفسير بما يشوه فهم الواقع ويؤدي إلى قرارات غير دقيقة حتى لو بدا أنها منطقية ..

فالتفكير الاستراتيجي الواعي يتطلب كشف هذه التحيزات والتصدي لها عبر أدوات مثل الحوار

الجماعي والنماذج البديلة والتحليل النقدي.

المحور الثالث يرتبط بالعواطف والسلوك القيادي **Emotions and Leadership Behavior** ..

فالتفكير الاستراتيجي الفعال لا يعتمد فقط على العقل بل أيضاً على وعي القائد بمشاعره

وسلوكة وسلوكه من حوله.



4th المنظور التنظيمي .. الذي يعالج التفكير الاستراتيجي بوصفه نشاطاً جماعياً وتفاعلياً يحدث داخل بيئة تنظيمية محددة .. وهذا المنظور لا يركز على الفرد فقط بل ينظر إلى كيفية تفاعل الأفراد والفرق داخل المنظمات وكيف تؤثر البنى الإدارية والثقافية في جودة التفكير الاستراتيجي ومخرجاته. فهندسة التفكير الاستراتيجي وفقاً للمنظور التنظيمي تتجلى في **1** التفكير الجماعي والفردى .. فالتفكير الاستراتيجي لا يُبنى في غرفة مغلقة بل ينمو في بيئة حوارية تشاركية. **2** تأثير الثقافة التنظيمية .. حيث أن الثقافة التنظيمية ليست خلفية صامتة بل هي قوة موجّهة للسلوك الاستراتيجي داخل المنظمة. **3** الهيكل التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية .. فكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رشاقة كانت بيئة التفكير الاستراتيجي أكثر ديناميكية وفعالية.

5th المنظور المستقبلي .. الذي يُعد أحد الركائز الجوهرية في الفكر الاستراتيجي المعاصر .. فلم يعد يُنظر إلى المستقبل كواقع قادم يجب التكيف معه فحسب بل كمساحة مفتوحة يمكن إستشرافها والمشاركة في تشكيلها .. حيث أن هذا التحول يغيّر من طبيعة دور الاستراتيجية من مجرد إستجابة إلى قيادة فعّالة للمستقبل المجهول. فهندسة التفكير الاستراتيجي وفقاً للمنظور المستقبلي تتجلى في **1** التحول من التنبؤ إلى الإستشراف .. فالتفكير الاستراتيجي يُمكن القادة من أن يكونوا فاعلين في تشكيل المستقبل لا مجرد مراقبين له. **2** الإعتماد على أدوات الإستشراف الاستراتيجي التي تساعد المنظمات على فهم الإتجاهات وتحديد الخيارات علاوة على بناء خرائط ذهنية مستقبلية توجّه صنع القرار الاستراتيجي بعيد المدى. **3** الوعي بواقع عالم



تتصف فيه البيئة بالتقلب **Volatility** .. واللاتأكد **Uncertainty** .. والتعقيد **Complexity** .. والغموض **Ambiguity** .. فالتفكير الاستراتيجي في هذا العالم يتطلب رؤية متحركة وليس ثابتة ويعتمد على الخيال الاستراتيجي كعنصر أساسي. والجدول (4 - 3) يوضح مقارنة تكاملية لمنظورات هندسة التفكير الاستراتيجي.

الجدول (4 - 3) المقارنة التكاملية لمنظورات هندسة التفكير الاستراتيجي

المنظور	المحور الرئيس	الأسئلة الأساسية	الإضافة للتفكير الاستراتيجي
الفلسفي	المعنى والغاية	لماذا؟	يعمق الرؤية ويوسع الأفق
المعرفي	توليد المعرفة	كيف نفكر؟	يعزز التعلم والتحليل
السلوكي	القرارات والسلوك	كيف نتصرف؟	يُظهر التحيزات ويحسن الحكم
التنظيمي	الهيكل والثقافة	من يقرر؟ وكيف؟	يعزز التعاون والشفافية
المستقبلي	الزمن والسيناريو	ماذا قد يحدث؟	يدعم الإستباق والإستشراف

النظريات الداعمة لهندسة التفكير الاستراتيجي

تقوم هندسة التفكير الاستراتيجي على مجموعة من المرجعيات النظرية المتداخلة التي تشكل البنية المعرفية والتطبيقية لها والتي تُسهم في تعزيز قدرة القادة والمنظمات على التفكير المنهجي والمستقبلي المعقد .. ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

1st نظرية النظم .. وتنظر للمنظمة كنظام مفتوح يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية ويتفاعل

معها بشكل مستمر .. وأبرز إسهاماتها في هندسة التفكير الاستراتيجي أنها **1** تعزز التفكير



الشمولي وربط الأجزاء ببعضها لفهم الصورة الاستراتيجية الكاملة. ② تدعم القدرة على تحليل الترابطات بين المتغيرات وتحديد الآثار المترتبة على القرارات عبر النظام بأكمله.

2nd نظرية التعقيد .. التي تؤكد على أن الأنظمة الديناميكية ذات العناصر المتعددة تتسم بسلوك غير خطي وغير قابل للتنبؤ بسهولة .. وأبرز إسهاماتها في هندسة التفكير الاستراتيجي أنها ① تُطور مهارات التعامل مع البيانات الغامضة وغير المستقرة. ② التركيز على الانماط الناشئة بدلاً من النتائج المتوقعة. ③ تحفيز التفكير الإستباقي القائم على الفرضيات والبدائل.

3rd نظرية إتخاذ القرار في ظل الالاتأكد .. وتركز على كيفية إتخاذ القرارات عندما تكون المعلومات غير كاملة أو عندما يصعب التنبؤ بنتائج الخيارات المختلفة في بيئات معقدة ومضطربة .. وأبرز إسهاماتها في هندسة التفكير الاستراتيجي أنها ① تشجع بناء السيناريوهات المتعددة. ② تحفيز التعلم التكيفي. ③ زيادة أهمية الحدس الاستراتيجي.

4th نظرية الفوضى .. التي تفترض بأن النظام الظاهري العشوائي يمكن أن يكون له نظام داخلي خفي يمكن فهمه عبر ملاحظات دقيقة .. وأبرز إسهاماتها في هندسة التفكير الاستراتيجي أنها ① قبول اللانظام كعنصر طبيعي في التفكير الاستراتيجي. ② تشجيع القادة على بناء استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف في ظل التغيرات المفاجئة.

5th نظرية التعلم التنظيمي .. التي تعتبر المنظمة ككائن معرفي قادر على التعلم من تجاربه وتراكم معارفه لصياغة استجابات أكثر نضجاً .. وأبرز إسهاماتها في هندسة التفكير الاستراتيجي



أنها ¹ تحويل التفكير الاستراتيجي إلى عملية تعلم مستمر. ² تطوير قدرة المنظمة على الفهم الجماعي والتفكير التشاركي. ³ دمج عمليات التفكير التأملي والتجريبي ضمن هندسة إتخاذ القرار.

6th نظرية المستقبلات البديلة .. التي تؤكد على أنه لا يوجد مستقبل واحد محدد بل مجموعة من المستقبلات المحتملة أو المرغوبة أو غير المرغوبة .. وأبرز إسهاماتها في هندسة التفكير الاستراتيجي تتمثل في ¹ دعم القدرة على صياغة السيناريوهات المستقبلية. ² تعزيز المرونة الفكرية وتحفيز التفكير باستراتيجيات إستباقية. ³ تطوير قدرة المنظمة على الهروب إلى الأمام بدلاً من ردود الأفعال التقليدية.

7th نظرية الذكاء الاستراتيجي .. وتؤكد على قدرة القادة أو الأفراد على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها من بيئة العمل أو البيئة الخارجية بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية ذكية ومستنيرة .. وأبرز إسهاماتها في هندسة التفكير الاستراتيجي تتمثل في ¹ تحسين قدرة القادة على التفكير التكاملي بين العقل والعاطفة والمصلحة. ² دعم التفكير في النتائج بعيدة المدى وتأثيرها المتشابك. ³ تحسين التفاعل مع التحديات متعددة الأبعاد من خلال التفكير المرن.

8th نظرية الابتكار الهدام .. وتركز على أن التهديدات الحقيقية للمنظمات لا تأتي من المنافسين المباشرين بل من الابتكارات البسيطة غير المتوقعة وأبرز إسهاماتها في هندسة التفكير الاستراتيجي تتمثل في ¹ تشجيع التفكير في الفرص غير المستغلة أو المهمشة. ² بناء



استراتيجيات تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، ③ تحفيز تبني الابتكار كعنصر جوهري في الاستراتيجية.





الفصل الخامس

التفكير الاستراتيجي الأساسيات والإستشرافات

نظرة عامة

شهدت السبعينيات من القرن الماضي وتحديداً في القرن العشرين بروز نمط التفكير الاستراتيجي **Strategic Thinking** في دراسة وتحليل المنظمات الذي يركز على الفلسفة الطوعية* **Voluntaristic** لا على الفلسفة الجبرية** **Deterministic** .. فالأولى تنطلق من إفتراض بأن القادة الاستراتيجيين ليسوا مجرد مستجيبين سلبيين لظروف السوق أو الإتجاهات التكنولوجية أو الضغوط الاقتصادية بل هم صُنَّاع للواقع ولدهم حرية نسبية في التصميم والتخطيط وصياغة البدائل الاستراتيجية .. أما الثانية فتؤكد على أن القرارات والسلوكيات التنظيمية مشروطة بالكامل بالمتغيرات البيئية .. إذ تميز التفكير الاستراتيجي علاوة على توجيهه المستقبلي بأنه مدخل ثلاثي الأبعاد .. فمن حيث **الزمن** فمن المفترض إمتلاك ممن يمارسون هذا النوع من التفكير مهارة النظر إلى المستقبل دون إهمال الماضي .. أما من حيث **الموقع** فيتطلب إدراك المُفكرين الاستراتيجيين موقع منظماتهم بما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي .. وأخيراً إرتباط هذا النوع من التفكير بفلسفة الإختيار **الطوعي** لإتخاذ قراراتهم الاستراتيجية.

* إتجاه فكري يؤمن بأن الأفراد والمنظمات يمتلكون الإرادة والقدرة على التأثير في محيطهم وتشكيل مستقبلهم واتخاذ قراراتهم بحرية نسبية بعيداً عن الخضوع الكامل للقيود البيئية أو الحتميات الخارجية

** إتجاه فكري يؤكد على أن سلوك الأفراد والمنظمات محكوم إلى حد كبير بظروف بيئية واقتصادية وتقنية خارجة عن إرادتهم



ملاح التفكير الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً نوعياً في ملاح التفكير الاستراتيجي حيث لم يعد هذا التفكير مقتصرًا على وضع الخطط طويلة الأمد أو تحديد الأهداف العامة بل أصبح يمثل إطاراً شمولياً لفهم البيئة التنظيمية المتغيرة والتفاعل مع التعقيدات الديناميكية التي تواجه المنظمات .. فهذا النوع من التفكير يؤمن بقدرة متخذي القرار في المنظمات على التأثير في الأحداث وعلى الخيار الاستراتيجي أي طبقاً لتفكيرهم الاستراتيجي وليس طبقاً للظروف البيئية المفروضة عليهم فحسب. فعند إستعراض جذور التفكير الاستراتيجي يتضح أنه قد نشأ ضمن بيئة تنظيمية وفكرية تتبنى عددًا من الإفتراضات التقليدية التي كانت تحكم ممارسات التخطيط وصنع القرار في المنظمات لعدة عقود بحيث تأثرت هذه الإفتراضات بالفكر الكلاسيكي للإدارة * Classical Management Thought وبالمنظورات العقلانية ** Rational Perspectives التي كانت سائدة في القرن العشرين التي من أهمها ❶ إفتراض الإستقرار البيئي الذي جعل المنظمات تتعامل مع المستقبل وكأنه إمتداد خطي للحاضر بما جعل تمرکز التفكير الاستراتيجي يكون حول التخطيط بعيد المدى بشكل جامد. ❷ إفتراض أن القادة هم وحدهم يصنعون الاستراتيجية وهذا إنعكاس واضح بأن التفكير الاستراتيجي يتم فقط في قمة الهرم التنظيمي وأن الإدارة العليا وحدها تمتلك المعرفة والرؤية الكافية لتحديد إتجاه المنظمة. ❸

* الفكر الذي يركّز على الكفاءة والتنظيم والسيطرة من خلال مبادئ واضحة للعمل والتسلسل الهرمي

** المنظورات التي تفترض أن القرارات تتخذ بناءً على منطق وتحليل موضوعي لتحقيق أهداف محددة بكفاءة



الإفترض العقلاني الخطي في صنع القرار الذي يؤكد على أن القادة يتخذون قرارات استراتيجية بعد جمع وتحليل كل المعلومات ومن ثم إختيار الخيار الأفضل بطريقة منطقية وموضوعية. 4 الإفترض بأن المعلومات كاملة ومؤكدة وذلك من خلال الإعتقاد بأن القرارات الاستراتيجية يمكن إتخاذها بناءً على بيانات دقيقة وكاملة متجاهلين بذلك طبيعة الواقع الديناميكي الذي تتسم به الأسواق والتقنيات والبيئة العامة. 5 إفترض مركزية الربح كغاية استراتيجية دون إهتمام كافٍ بعناصر مثل القيمة الإجتماعية والإستدامة والإبتكار طويل الأمد. 6 إفترض التخصص والإنفصال بين الاستراتيجية والتنفيذ من خلال وجود قناعة بأن الاستراتيجية يتم صياغتها بمستوى وأن تنفيذها يتم في مستوى آخر ما أدى إلى فجوة بين التفكير والعمل وبين النظرية والممارسة. 7 إفترض أن التغيير يأتي من البيئة الخارجية فقط مثل المنافسين أو القوانين أو التكنولوجيا وإغفال أن التغيير قد ينشأ من داخل المنظمة عبر الإبتكار التنظيمي أو التغيير الثقافي.

وكحقق معرفي شهد التفكير الاستراتيجي العديد من التطورات عبر مروره بإجتهادات وكتابات علماء وباحثين في حقول الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية التي كانت نتيجتها دحر الإفراضات السابقة بوقائع ودلالات علمية تمثلت بـ

1st ضرورة إستخدام التفكير الاستراتيجي على الدوام لذا قامت بعض المنظمات وخصوصاً الكبيرة منها بتأسيس وحدات متخصصة في التفكير الاستراتيجي وغالباً ما تسمى بخزانات أو

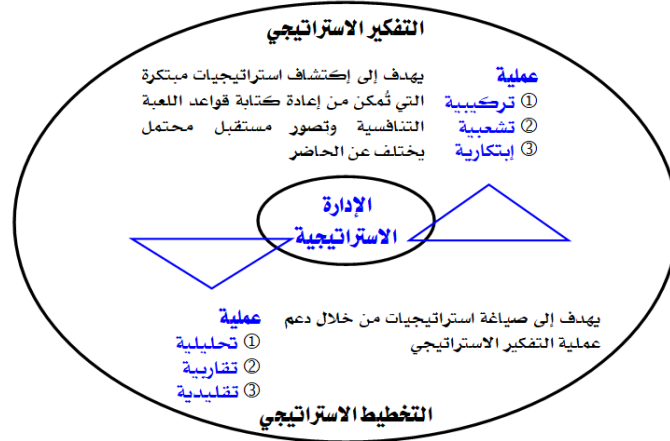


مراكز التفكير * Think Tanks التي تضم نخبة الأفراد يتم الطلب منهم بدراسة المشكلات التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة في مختلف مجالات أعمالها وتقديم الحلول المناسبة لها.

2nd أن منطقي التفكير البديهي والتفكير الميكانيكي لا ينسجمان مع متطلبات العملية الاستراتيجية لذلك من الضروري تبني منهجاً ملائماً يعزز القدرة على بلوغ غايات العملية الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ويعد التفكير الاستراتيجي المنهج الأكثر ملائمة لأنه يتعامل مع المشكلات بشكل إبتكاري وإبداعي.

3rd أن التفكير الاستراتيجي ليس تخطيطاً استراتيجياً فهو عملية تركيب معطيات الخبرة الشخصية للفرد وخبرة الآخرين والبيانات المستحصل عليها من الدراسات لتكوين رؤية للإتجاه الذي سيتم إتباعه للعمل بينما يشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية تحليل للبيانات والمعلومات ومعالجة الأرقام. والشكل (5 - 1) يوضح الإختلاف ما بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

* وحدات بحثية تقدم رؤى وتحليلات استراتيجية لدعم صنع القرار في المنظمة



الشكل (5 - 1)

الإختلاف بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

ونتيجة لما سبق فقد مر التفكير الاستراتيجي بعدة مراحل تطويرية تمثلت بـ ① مرحلة الفهم المبكر وتعود إلى نهاية الثمانينات وتم التمييز فيها ما بين مفهومي الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والعلاقة القائمة بينهما حيث كانت هذه المحاولة البداية الأولى لفهم التفكير الاستراتيجي. وبالرغم من عدم نضوجها إلا أنها قدمت فيما بعد خدمة أسهمت في تطور التفكير الاستراتيجي. ② مرحلة التطور المنطقي التي فيها أصبح التفكير الاستراتيجي يتداخل مع مختلف الوظائف الإدارية إضافة إلى كافة الفعاليات التي تعتمد الفعل الاستراتيجي. ③ مرحلة التمييز البسيط التي فيها بدأ التفكير الاستراتيجي يظهر واضحاً كعملية استراتيجية مستقلة تعتمد على الحدس والإبداع وتؤدي بالنتيجة إلى تصور كامل للاستراتيجية. ④ مرحلة الفعل المنظمي التي فيها تطور التفكير الاستراتيجي باتجاه إستقلاله وتميزه كنشاط أو فعل استراتيجي



له خصوصيته ضمن نشاط المنظمات نتيجة المتغيرات المتعددة وإزدياد الحاجة للنشاطات التي ترتبط بالقدرات والفعاليات العقلية.

لذلك فإن أبرز ملامح التفكير الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر تُحدد في عدد من الإنجاهات التكاملية التي تعكس مستوى تطوره الحالي والمُتمثلة بـ

1- التركيز على الرؤية المستقبلية والتوقع الإستباقي

فقد باتت الرؤية المستقبلية جزءاً لا يتجزأ من عملية التفكير الاستراتيجي إذ لم تعد الاستراتيجية تُبنى على التنبؤات التقليدية بل أصبحت تعتمد على تحليل السيناريوهات وتوقع الفرص والتهديدات في بيئة مضطربة ما يفرض على القادة والمفكرين الاستراتيجيين مهارات إستشراف المستقبل والتفكير خارج النمط التقليدي.

2- التكامل بين التحليل الكمي والنوعي

فلم يعد الإعتماد حصراً على الأدوات التحليلية الكمية مثل SWOT و PESTEL بل أصبح التفكير الاستراتيجي المعاصر يعتمد على دمج البيانات الكمية مع الرؤى النوعية ما يمنح المنظمات قدرة أفضل على التعامل مع المعلومات الغامضة وإتخاذ قرارات استراتيجية أكثر شمولاً.



3. المحورية حول القيمة والميزة التنافسية

فالاستراتيجيات المعاصرة تسعى إلى تحقيق قيمة متميزة للزبائن وأصحاب المصلحة من خلال تطوير ميزة تنافسية يصعب تقليدها .. لذلك أصبح التفكير الاستراتيجي يركز على الموارد النادرة والكفايات الجوهرية ونقاط القوة التي يمكن أن تؤسس لتفوق تنافسي مستدام.

4. المرونة والقدرة على التكيف

فإحدى أهم ملامح التفكير الاستراتيجي المعاصر هي مرونته العالية وقدرته على التكيف السريع مع التغيرات .. فلم يعد التفكير الاستراتيجي جامدًا يعتمد على خطة طويلة الأمد بل أصبح قابلاً لإعادة التوجيه والتعديل وفقاً للتغيرات البيئية والتكنولوجية والسوقية.

5. الإهتمام بالابتكار والاستدامة

حيث أصبحت الاستراتيجيات المعاصرة أكثر إنفتاحاً على دمج الابتكار كقيمة مركزية في التفكير الاستراتيجي وكذلك إدماج مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية ضمن غايات وأهداف المنظمات ما عكس تحولاً من عقلية الربح القصير الأجل إلى رؤية أكثر شمولاً ومسؤولية.



🔗 البعد الشبكي والتشاركي

فلم يعد التفكير الاستراتيجي محصوراً في قمة الهرم الإداري بل أصبح أكثر تشاركية حيث يُنظر إلى الاستراتيجية كعملية جماعية تشمل مختلف المستويات التنظيمية وأحياناً أصحاب المصلحة الخارجيين ما يعزز من واقعيتها وقابليتها للتنفيذ.

🔗 الرقمنة والتحول الذكي

فالفكر الاستراتيجي المعاصر يشمل إعتماً متزايداً على التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة ما يعزز القدرة على التنبؤ وتسريع الإستجابة وتحقيق الكفاءة التشغيلية مع إعادة تشكيل النماذج الإقتصادية والإدارية للمنظمات.

عوامل نجاح التفكير الاستراتيجي

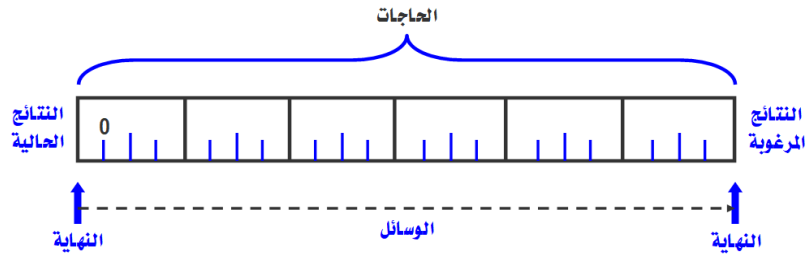
ينجح التفكير الاستراتيجي عندما يستند إلى رؤية بعيدة المدى .. ويستوعب المتغيرات الداخلية والخارجية علاوة على أن نجاحه يعتمد على وضوح الأهداف .. وحسن توظيف القدرات الاستراتيجية .. والقدرة على إتخاذ قرارات رشيدة في بيئة معقدة. هناك ستة عوامل نجاح للتفكير الاستراتيجي تتمثل في

🔗 **تحويل النماذج Shifting Paradigms ..** أي تحويل نماذج أعمال المنظمات إلى نماذج عصرية أوسع وأشمل من خلال البدء بوضع مصلحة أصحاب المصلحة بنظر الإعتبار .. وهو ما يعني التخلي عن النماذج القائمة وإستخدام حدود جديدة أوسع للتفكير .. فالنماذج تمثل الطرق



التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها إدراك الواقع .. فالتفكير الاستراتيجي يتطلب من الجميع أن يعملوا على تحويل نماذجهم والإتفاق على أهداف ومقاصد مشتركة .. وهذا يعني بأنه عادة ما يتوجب على الكثير من الأشخاص وعلى جميع المستويات في المنظمة أن يبتعدوا عن طرق التفكير والأداء السابقة .. ويجب أن يتعلموا طرق أفضل لتحقيق الأداء المرغوب والمطلوب.

2. التمييز بين النهايات والوسائل Distinguish Between Ends & Means .. النهايات هي النتائج التي حُددت بتعابير مُقاسة للمستقبل المُراد الوصول إليه .. أما الوسائل فهي الطرق والتكتيكات التي تختارها المنظمة .. حيث أن تحديد وتعريف الحالة المستقبلية المرغوبة يعد أمراً ضرورياً للمنظمة قبل قيام منظمة الأعمال بإختيار طرق الوصول لذلك. والشكل (5 - 2) يوضح الإنتقال من النتائج الحالية إلى النتائج المرغوبة.



الشكل (5 - 2)

الإنتقال من النتائج الحالية إلى النتائج المرغوبة



🔗 ربط الضخم .. الكبير .. الصغير **Micro Link .. Macro .. Mega** الذي يبين أهمية ربط مستويات التخطيط الثلاثة* - الضخم **Mega** .. الكبير **Macro** .. الصغير **Micro** - حيث يركز كل مستوى على فئة معينة من العملاء .. فالمستوى الأول **Mega** يبدأ برؤية مثالية تتمثل بالمستوى الذي ترغب المنظمة تحقيقه والتركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها .. أما المستوى الثاني **Macro** فيشير إلى المستوى الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية .. فيما يهتم المستوى الثالث **Micro** بالتفكير بالنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة .. حيث تشتق هذه النتائج من المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تنتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

🔗 إعداد كافة الأهداف **Prepare all Objectives** فمن أجل تحقيق أية نتائج مفيدة بصورة ملموسة وقابلة للقياس يتوجب تطوير أهداف لا تستند على أساس عمليات الماضي .. بل أنها تحدد مسار المستقبل المرغوب من حيث النتائج التي ينبغي تحقيقها.

🔗 استخدام رؤية مثالية **Use an Ideal Vision** حيث تعبر الرؤية المثالية عما ترغب المنظمة تحقيقه وعن الالتزام بالتصميم والبناء فهي تصف الغايات وليس الوسائل .. العمليات .. الإجراءات .. الموارد .. الطرق.

* سلسلة قيمة مضافة من النتائج ذات مردودات عالية.



🔗 **تحديد الفجوات في النتائج Define Gaps in Results** التي تبين أن على المنظمة القيام بتعريف وتحديد الإحتياجات على أنها فجوة ما بين النتائج الحالية والمستقبلية المرغوبة وهو ما يعكس التفكير الاستراتيجي.

المادة الوراثية DNA للتفكير الاستراتيجي

تعتبر قوى التوجيه Driving Force الاستراتيجي أو ما يمكن تسميته بالدافع الاستراتيجي المحور الذي يُشكل القلب النابض بالنسبة لأعمال المنظمة وهو الذي يمنحها ميزتها التنافسية في قطاع أعمالها .. إذ ان هذه القوى أو الدوافع تُشكل المادة الوراثية للتفكير الاستراتيجي التي تتمثل بـ

1st المنتجات / الخدمات المقدمة التي يتم التركيز فيها على منتج / خدمة واحدة ونتيجة ذلك تتشابه المنتجات / الخدمات المستقبلية كثيراً مع المنتجات / الخدمات الحالية والسابقة من حيث الشكل والخصائص .. فالمنتجات / الخدمات المستقبلية ستكون مجرد تعديلات أو توسعات للمنتجات / الخدمات الحالية وهنا تكون هنالك علاقة خطية ما بين منتجات / خدمات الماضي والحاضر والمستقبل.



2nd نوع المستخدمين / فئة العملاء وهنا يتم التركيز بكامل العمل على فئة محددة دون سواها من العملاء .. حيث تتم المحاولة بتلبية مجموعة من الإحتياجات المترابطة التي تنبثق عن تلك الفئة من العملاء.

3rd نوع السوق / قطاع الأعمال وهنا يكون التركيز على أساس قطاع السوق / الأعمال من خلال تركيز المستقبل على صنف معين من الأسواق أو قطاعات الأعمال.

4th الطاقة الإنتاجية ويتمثل بتبني قابليات مميزة وخاصة في العمليات الإنتاجية للمنظمة بما يسمح لها بصناعة منتجات ذات خصائص يصعب تقليدها من قبل منافسيها .. وعادة ما يكون للمنظمات المحددة لهذا المجال استثمار كبير وواسع بطاقتها الإنتاجية .. حيث أن تشغيل مواقع العمل بأقصى طاقة إنتاجية يشكل الأساس لتحقيق الأرباح.

5th التكنولوجيا المستخدمة ويتضمن إمتلاك تكنولوجيا مميزة بحيث يكون للمنظمة القدرة على تقوية أو إكتساب تقنيات أو خبرات تكنولوجية جديدة لإنتاج مجموعة واسعة من المنتجات التي تنبثق جميعها عن التكنولوجيا التي تخصصت فيها .. حيث تستخدم التكنولوجيا للحصول على ميزة تنافسية والسعي إلى تعزيز القدرات في تطوير التقنيات ومن ثم البحث عن مجالات تطبيق تلك التقنيات.



- 6th **البيع / التسويق** ويتضمن إمتلاك طريقة فريدة ومميزة في الحصول على الطلبات من العملاء ولابد لكل ما يُعرض من منتجات أو خدمات أن يستفيد من أسلوب البيع .. إذ أن إتجاه المنظمات ومنتجاتها وأسواقها تحدده الطريقة المستخدمة في البيع والتسويق.
- 7th **التوزيع** ويتضمن إمتلاك طريقة مميزة وفريدة من نوعها في إيصال المنتجات / الخدمات إلى المتعاملين.
- 8th **الموارد الطبيعية** ويتضمن السعي بالحصول على الموارد الطبيعية التي تمثل الأساس لبقاء المنظمة.
- 9th **الحجم / النمو** ويتمثل بالإهتمام بالنمو من أجل النمو بحد ذاته أو من أجل تحقيق إقتصاديات الحجم حيث أن كافة القرارات المتخذة تكون لزيادة الحجم أو النمو.
- 10th **العوائد / الأرباح** الذي يعكس مستوى التركيز على تحقيق العوائد والأرباح فالمعيار الوحيد الذي يعتبر مهماً في هذا المجال هو العوائد والأرباح.

مفهوم .. أهمية التفكير الاستراتيجي

خلال ما يزيد عن نصف قرن من الزمن عُرف التفكير الاستراتيجي في المنظمات ثورة كبيرة .. حيث إهتم بمختلف جوانب المنظمة وأمتد إلى جزئياتها وأصبح كل شي في المنظمة من قرارات .. وظائف .. موارد .. يوصف بالاستراتيجي وإذا ما كان كل شيء في المنظمة استراتيجي



فما الذي ليس استراتيجياً؟، فالتحديد الدقيق لمضمون مفهوم التفكير الاستراتيجي يتطلب دراسته من منحنان .. الأول يرتبط بالمنحى الواسع Broad الذي يؤكد على ضرورة توحيد عمليات التوليد .. الابتكار .. التركيب .. التشعب .. مع وجود كل من المدخل العقلاني والتحليلي والمتقارب لحل المشاكل. الثاني يرتبط بالمنحى الضيق Narrow الذي يعتمد على عمليات التوليد .. الابتكار .. التركيب .. التشعب فقط.

ووفقاً لما سبق يمكن القول أن الوصول إلى تعريف واضح للتفكير الاستراتيجي يتطلب تحديد الأطر المفاهيمية للتفكير الاستراتيجي التي تتضمن:

1️⃣ إطار العدمية .. الذي يؤكد على أن مفهوم التفكير الاستراتيجي مرادف لمفهوم الاستراتيجية وتحليل التنافس والتخطيط الاستراتيجي ومراحل صناعة القرار الاستراتيجي.

2️⃣ إطار دلالة اللفظ .. ويؤكد على أن مفهوم التفكير الاستراتيجي يمثل اشتقاق لفظي ذي دلالة تطويرية لمفاهيم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي أي أن التفكير الاستراتيجي قد لا يجد صدى ووجود مهم إثناء عملية تنفيذ الخطط بل أن التجسيد الأبرز له يكون في صياغة الاستراتيجية.

3️⃣ إطار المسكن .. ومضمونه بأن التفكير الاستراتيجي يمثل عمليات فكرية حيث يستند إلى عمليات تركيب وتشخيص وتشكيل يستخدم فيها قدر كبير من الحدس والإبداع والابتكار لتعطي



منظور متكامل ومرن للمنظمة فالتفكير الاستراتيجي حلقة تعلم مزدوجة Double - Loop

.Learning

٤٤ إطار النشاط المتكامل .. ومضمونه بأن التفكير الاستراتيجي يمثل مفهوم متكامل يقع في إطار أنشطة متعددة داخل المنظمة ومتأثرة بمعطيات خارجية أي أنه يوضح كيفية الإنتقال من مستوى التحليل الاستراتيجي إلى مستوى السلوك والفعل الاستراتيجي.

لذلك فالتفكير الاستراتيجي يمثل عقلية المخطط * Planner Mind والمنهج الفكري غير الملموس الذي يضمن حسن إستخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي.

وبإعتبار التفكير الاستراتيجي أفقًا فلسفيًا وإداريًا في آنٍ واحد يتعامل مع الزمن كقوة ومع التعقيد كفرصة فإن أهميته تكمن بأنه نهجًا وجوديًا ومعرفيًا يعكس قدرة الفرد أو المنظمة على التفكير بعيد المدى وتخيل المستقبل وفهم التعقيد وممارسة الحرية الواعية في مواجهة التحديات والغموض. فهو يُمكن من ١ تحديد الإتجاه بوضوح وذلك من خلال تحديد أهداف واضحة ومعرفة الطريق الأفضل للوصول إليها أو تحقيقها. ٢ الإستعداد للمستقبل من خلال التفكير المُسبق بالمستقبل وتوقع التغيرات وإتخاذ قرارات أفضل لتجنب الأزمات. ٣ التحكم في الظروف وذلك بجعل المنظمة أو أفرادها أكثر قدرة على التحكم بالظروف والتأثير عليها بدلًا من تأثير البيئة الخارجية على قرارات المنظمة. ٤ الربط بين الحاضر والمستقبل فالتفكير الاستراتيجي يُمكن الفرد أو المنظمة من التفكير ليس فقط في ما يحدث الآن بل أيضًا في ما قد

* طريقة تفكير تركز على التنبؤ وتحديد الأهداف ووضع خطوات منظمة لتحقيقها بدقة



يحدث لاحقاً. ٥ إتخاذ قرارات حكيمة وذلك لأن التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل والتفكير العميق فيمكن من إتخاذ قرارات مدروسة وليست عشوائية أو سريعة. ٦ تحقيق التميز والمنافسة كون أن التفكير الاستراتيجي يُمكن من التفكير بطريقة مختلفة عن الآخرين فإن ذلك يُحقق التميز والتفوق على المنافسين. ٧ مواجهة التعقيد والغموض فالتفكير الاستراتيجي يساعد على فهم المواقف المُعقدة وإتخاذ قرارات ذكية وسط التغيرات أو الغموض.

خصائص التفكير الاستراتيجي

- يتميز التفكير الاستراتيجي بقدرته على الربط بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي من خلال النظرة الشمولية والعميقة للظروف والفرص .. لذلك فهو يتصف بالعديد من الخصائص التي تُمكن من إتخاذ قرارات مدروسة توازن بين الابتكار والمنطق وأهم خصائصه تتمثل بما يلي:
- ١ أنه تفكير يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكشف عن تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة ولذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
 - ٢ أنه تفكير مركبي يعتمد الإدراك والحدس والإستشعار لإستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
 - ٣ أنه تفكير كلي منظم باعتماد الرؤية الشمولية للعالم المحيط.



- ④ أنه تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الأفراد وطاقاتهم العقلية على إختراق عالم المجهول والتنبؤ بإحتمالات ما سيقع ويحث على توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل.
- ⑤ أنه تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في إكتشاف المعرفة الجديدة وتكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد.
- ⑥ أنه تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ويستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الخارجية فهو تفكير إستباقي ومتعدد الرؤى والزوايا.





الفصل السادس

التفكير الاستراتيجي: المناهج والممارسات

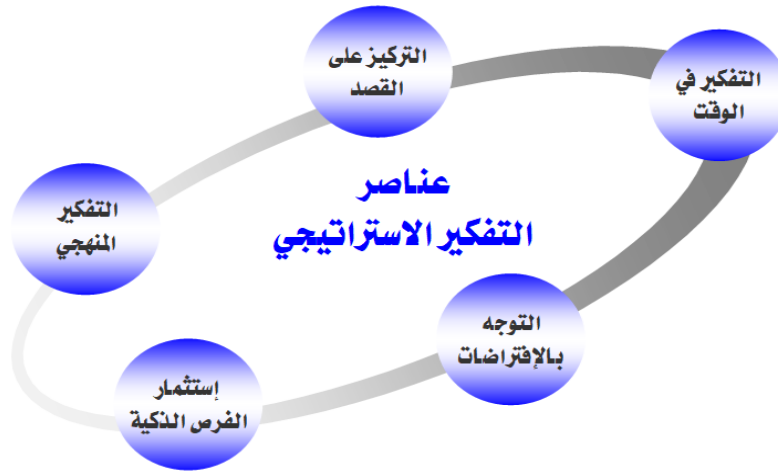
نظرة عامة

أصبح التفكير الاستراتيجي أحد أهم المراكز في الإدارة المعاصرة لما له من دور محوري في مساعدة المنظمات على إستشراف مستقبلها .. وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية .. وصياغة بدائل مبتكرة تضمن البقاء والتنافسية حيث تطور من مجرد أداة للتخطيط طويل الأمد إلى منهج متكامل يشمل مجموعة من المناهج والممارسات التي تهدف إلى تعزيز القدرة على التكيف والإبتكار .. إذ تقوم مناهج التفكير الاستراتيجي على مقاربات متنوعة .. أما الممارسات فتشمل الأدوات والأساليب المستخدمة لترجمة قدرات التفكير الاستراتيجي إلى أنشطة ملموسة .. حيث أن الجمع بين المناهج والممارسات يمنح القادة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع .. والتعامل بفاعلية مع التحديات المعقدة في عالم يتسم بسرعة التغير واللاتأكد.



عناصر التفكير الاستراتيجي

تُعد عناصر التفكير الاستراتيجي الركائز الأساسية التي تمكّن القادة من إشراف المستقبل وصياغة القرارات الفاعلة .. فهي تمثل مزيجًا من الرؤية بعيدة المدى والقدرة على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية مع المرونة في مواجهة التحديات ومن خلال هذه العناصر يتحقق التوازن بين الإبداع والواقعية لضمان إستدامة النجاح الاستراتيجي .. إذ تتمثل العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي كما يوضحها الشكل (6 - 1).



الشكل (6 - 1)
عناصر التفكير الاستراتيجي

حيث أن:



- ① التفكير المنهجي .. الذي يهدف إلى جعل التفكير الاستراتيجي جزءاً أساسياً من معرفة عامة لنظام أيكولوجية الأعمال بحيث تأخذ فيه المنظمة وضعاً خاصاً وهنا فإن المفكر الاستراتيجي يمتلك أنموذج فكري لترابط الوسائل والغايات لإيجاد قيمة من خلال فهم التداخل الكلي بين العناصر المختلفة.
- ② التركيز على القصد .. المتضمن ترجمة القصد الاستراتيجي إلى أفعال تسمح بالانتقال من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب للمنظمة.
- ③ التفكير في الوقت .. فالعمليات التنظيمية تأخذ شكلاً مؤقتاً بمعنى أنها تستطيع تشكيل نفسها تلقائياً أي من المفترض أن تستخدم العمليات وفق إعتبارات وفي الوقت المحدد وهذا يعني بأن التفكير الاستراتيجي فاعل بشكل مباشر ويمكن إستخدامه بكفاءة رغم أنه متجذر في النظام الأيكولوجي التاريخي للمنظمة.
- ④ التوجه بالإفتراضات .. فالمفكر الاستراتيجي يفترض به أن يكون متوجهاً بإفتراضات مقادة ومستخدمه لأقصى إبداع وقابليات ممكنة لديه لذلك فالتفكير الاستراتيجي يفترض أن يكون مبتكراً وبنفس الوقت منتقداً للحالة لكي تستطيع مختلف المستويات تشكيل أو تصميم أفكارها في إطار توجه صحيح.
- ⑤ الذكاء في إقتناص الفرص .. وهذه تمثل السلوكيات الضرورية لإقتناص الفرص في ضوء تطورها وظهورها في البيئة فالاستراتيجية تأخذ محتواها المرن من خلال هذا العنصر.



مناهج التفكير الاستراتيجي

تُعدّ مناهج التفكير الاستراتيجي الأسس التي تنظّم آليات عمل القادة وصانعي القرار في مواجهة تعقيدات البيانات المعاصرة .. فهي توفر مسارات ذهنية مختلفة تمكّن من تحليل المعطيات .. وإستنتاج الأنماط .. وبناء الفرضيات التي تدعم صياغة استراتيجيات فعّالة. ومن خلال هذه المناهج يتاح للمنظمات تحقيق التوازن بين الرؤية المستقبلية والواقع العملي بما يضمن إستدامة التميز والقدرة على التكيف مع التغيرات.

ووفقاً للأدبيات المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي فهناك منهجين أساسيين للتفكير الاستراتيجي الأول المنهج الإستقرائي Induction والثاني المنهج الإستدلالي Deduction.

1st المنهج الإستقرائي في التفكير الاستراتيجي

يُعد المنهج الإستقرائي في التفكير الاستراتيجي أحد المناهج العقلية التي تعتمد على الإنتقال من الجزئيات إلى الكليات .. ومن الملاحظات والتفاصيل المحدودة إلى بناء تصور عام أو نظرية شاملة تساعد المنظمة في رسم استراتيجيتها .. فهو في جوهره يقوم على الملاحظة والتجربة وتجميع البيانات الجزئية وتحليلها للوصول إلى إستنتاجات استراتيجية أوسع وأكثر عمقاً. وفي سياق الإدارة والأعمال يمثل هذا المنهج أداة فعّالة لفهم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأنماط الخفية التي يمكن أن تقود إلى فرص أو تهديدات مستقبلية. ومن أبرز المراكز الأساسية للمنهج الاستقرائي في التفكير الاستراتيجي هي ① الملاحظة الدقيقة عبر



رصد السلوكيات والاتجاهات الإقتصادية وتحولات السوق وممارسات المنافسين. ② جمع البيانات الجزئية من مصادر متعددة مثل التقارير المالية .. آراء العملاء .. حركات السوق .. نتائج الأداء الداخلي. ③ تحليل الأنماط والعلاقات فبدلاً من إفتراض فرضيات مسبقة يتم البحث عن الروابط والعلاقات المتكررة داخل هذه البيانات. ④ الوصول إلى إستنتاجات كلية فمن خلال تراكم الأدلة والجزئيات يتم تكوين قاعدة نظرية أو استراتيجية شاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى قرارات أكثر دقة.

وتبرز أهمية المنهج الإستقرائي في التفكير الاستراتيجي بالعديد من النقاط أبرزها ① المساعدة في الكشف عن الاتجاهات الخفية في الأسواق أو سلوك المستهلكين التي قد لا تظهر في التحليل النظري المباشر. ② التقليل من المخاطر الاستراتيجية لأنه يبني القرارات على شواهد واقعية. ③ تعزيز قدرة القادة على الابتكار القائم على الأدلة حيث يتم إكتشاف فرص جديدة عبر مراقبة تفاصيل قد تبدو صغيرة في البداية. ④ المساهم في إدارة التغيير من خلال الإستجابة التدريجية لمؤشرات أولية بدلاً من إنتظار تحولات جذرية.

ومن أبرز خصائص المنهج الاستقرائي في التفكير الاستراتيجي ① الواقعية بالإستناد إلى حقائق وبيانات فعلية وليس إلى تصورات أو إفتراضات مسبقة. ② التدرج بالبء بخطوات صغيرة وملاحظات جزئية ثم تطوير رؤية كلية متكاملة. ③ المرونة بالسماح بتعديل



الإستنتاجات كلما ظهرت معطيات جديدة. 4 الإعتماد على الدليل فالقرارات الاستراتيجية

الناجمة عن الإستقراء تكون مدعومة بأدلة عملية وليست مجرد توقعات.

ومن الأمثلة على التطبيقات العملية للمنهج الاستقرائي في التفكير الاستراتيجي ما يلي:

- التسويق برصد سلوكيات شرائح صغيرة من العملاء مثل التوجه نحو المنتجات الصديقة للبيئة ثم إستنتاج إتجاهات أكبر وبناء استراتيجيات خضراء.
- إدارة الموارد البشرية بملاحظة أنماط الإستقالات أو إنخفاض الرضا الوظيفي في قسم محدد ثم إستنتاج وجود مشكلة تنظيمية أوسع تستوجب استراتيجية للتطوير.
- الابتكار بملاحظة إستخدام العملاء لمنتج بطريقة غير متوقعة ثم تعميم هذا السلوك لإكتشاف منتج جديد أو تطوير استراتيجية سوقية مبتكرة.
- البيئة التنافسية بمتابعة خطوات صغيرة يقوم بها منافس مثل تغيير تسعير منتج ما أو التوسع في منطقة محددة ثم إستنتاج خطة أكبر لديه تساعد على صياغة رد استراتيجي معين.

2st المنهج الإستدلالي في التفكير الاستراتيجي

يمثل المنهج الإستدلالي في التفكير الاستراتيجي أحد المناهج العقلية التي تعتمد على إستخدام المنطق والتحليل العقلي المنظم لإستخلاص القرارات والرؤى الاستراتيجية وذلك من خلال الإنتقال من مقدمات أو معطيات متوفرة إلى نتائج أو إستنتاجات جديدة تساعد في رسم الإتجاهات المستقبلية للمنظمة. إذ يُنظر إلى هذا المنهج بإعتباره إطارًا يقوم على الإستدلال المنطقي الذي يربط بين الواقع العملي (المقدمات) وبين القرارات (النتائج) وهو غالبًا ما يمزج



بين التحليل العقلي والإفتراضات النظرية لتشكيل استراتيجية متماسكة. ومن أبرز المرتكزات الأساسية للمنهج الإستدلالي في التفكير الاستراتيجي هي ¹ الإنطلاق من مقدمات منطقية أو فرضيات مثل القوانين الإقتصادية والنظريات الإدارية أو المبادئ العامة في السوق. ² تحليل العلاقات والروابط عبر ربط المعطيات ببعضها وفق منطق منظم (إذا... فإن...), ³ الوصول إلى إستنتاجات استراتيجية بصياغة قرارات أو خطط جديدة مستخلصة من المقدمات الأساسية. ⁴ الإعتماد على التفكير العقلاني حيث يكون التركيز على المنطق أكثر من الملاحظة المباشرة للواقع.

وتبرز أهمية المنهج الإستدلالي في التفكير الاستراتيجي بالعديد من النقاط أبرزها ¹ المساعدة في صياغة رؤى مستقبلية عبر الإنطلاق من فرضيات عامة مثل التحول الرقمي سيقود إلى إعادة تشكيل الأسواق. ² تعزيز القدرة على التفكير المنطقي المتسلسل مما يقلل من القرارات العشوائية. ³ دعم الابتكار المنظم حيث يمكن توليد حلول جديدة عبر إعادة تركيب المقدمات نفسها. ⁴ توفير إطاراً للتخطيط بعيد المدى لأنه يستند إلى منطق أكثر من إعتماده على البيانات الجزئية فقط.

ومن أبرز خصائص المنهج الإستدلالي في التفكير الاستراتيجي ¹ منهجي ومنظم وذلك بسيره وفق خطوات منطقية واضحة. ² تنبؤي وذلك بصياغة توقعات مستقبلية بناءً على مقدمات حالية. ³ أكثر تجريداً بالإعتماد على مبادئ عامة قد لا تكون مرتبطة دائماً بالجزئيات



- المباشرة، ٤ قابل للاختبار بإمكانية اختبار صحة الإستنتاجات بمقارنتها مع الواقع، ٥ مرن بالسماح بتوليد بدائل استراتيجية إنطلاقاً من نفس المقدمات.
- ومن الأمثلة على التطبيقات العملية للمنهج الإستدلالي في التفكير الاستراتيجي ما يلي:
- إدارة الأعمال فالمنظمات المُعتمدة على إقتصاد المعرفة فإن الإستنتاج المنطقي يتمثل بالإستثمار في التعليم والتكنولوجيا بما يعزز الميزة التنافسية.
 - التسويق فإذا كان العملاء يفضلون الحلول الرقمية فالإستنتاج يتمثل بأن القنوات التقليدية ستفقد جزءاً من فعاليتها.
 - إدارة الموارد البشرية فإذا كانت الكفاءات المتميزة تبحث عن بيئات عمل مرنة فإن تطبيق نظام عمل هجين سيحافظ على المواهب.
 - المنافسة فإذا كان دخول منافس عالي إلى السوق أمراً متوقعاً فإن الإستنتاج الاستراتيجي هو ضرورة بناء تحالفات محلية لمواجهة التحدي.

أنماط التفكير الاستراتيجي

مثلت أنماط التفكير الاستراتيجي زوايا متعددة ينظر من خلالها القادة إلى القضايا والتحديات .. إذ يتيح كل نمط أسلوباً مميزاً في التحليل وبناء التصورات المستقبلية حيث أن هذه الأنماط تساعد على تنويع مقاربات صنع القرار بين الشمولية .. والتجريد .. والتشخيص .. والتخطيط .. وغيرها بما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على الإبداع والتكيف. ومن خلال



تكامل هذه الأنماط يصبح التفكير الاستراتيجي أكثر عمقًا وفاعلية في توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

1st نمط التفكير الشمولي Holistic Thinking

وينظر إلى القضايا والمشكلات والفرص من زاوية كلية ومتكاملة .. بحيث يتم التركيز على الصورة الكبرى Big Picture بدلاً من التوقف عند التفاصيل أو الأجزاء المنفصلة. فمن خلاله يمكن الإدراك بأن المنظمة تعمل داخل نظام مترابط ومعقد وأن أي قرار استراتيجي يؤثر ويتأثر بمجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية .. ومن أبرز مرتكزات نمط التفكير الشمولي ① النظر إلى الكل بدلاً من الجزء فالقرارات لا تُعالج بشكل معزول بل تُفهم ضمن السياق الكلي للمنظمة والبيئة. ② الترابط والتكامل وذلك من خلال فهم العلاقات بين الأقسام والموارد والعمليات وأصحاب المصلحة. ③ الرؤية الواسعة من خلال القدرة على الجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية في صياغة الاستراتيجية. ④ الحدس والإستبصار العميق وذلك بإدراك أن التغير في عنصر صغير قد يؤدي إلى نتائج كبرى على مستوى النظام ككل.

وتبرز أهمية نمط التفكير الشمولي بالعديد من النقاط أبرزها ① المساعدة في صياغة استراتيجيات متكاملة تراعي جميع عناصر النجاح (المالية .. البشرية .. البيئية). ② التقليل من مخاطر القرارات الجزئية التي قد تحل مشكلة قصيرة آنية وتخلق مشاكل أكبر مستقبلاً. ③



تعزيز التوجه نحو الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية. ④ توفير رؤية شمولية للمنظمة حول مكانتها في السوق ودورها في المجتمع.

ومن أبرز خصائص نمط التفكير الشمولي ① الشمولية والتكامل بإجراء ترابط بين القرارات قصيرة المدى وأهداف المنظمة بعيدة المدى. ② الإستناد إلى تفكير الأنظمة بالاعتماد على رؤية المنظمة كنظام معقد ذي أجزاء مترابطة. ③ مراعاة التوازن بين الربحية والإستدامة من جهة وبين حاجات المنظمة والمجتمع من جهة ثانية وبين الحاضر والمستقبل من جهة ثالثة. ④ تعزيز التعاون كونه يشجع على إشراك مختلف الأقسام وأصحاب المصلحة في عملية التفكير.

ومن الأمثلة على التطبيقات العملية لنمط التفكير الشمولي ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية فبدلاً من النظر إلى الرواتب فقط فمن الضروري التفكير في الثقافة التنظيمية والتدريب والتحفيز وأثيرها على الأداء الكلي.
- الإستدامة فمن المفترض على المنظمة أن لا تسعى فقط لتحقيق الربح بل النظر إلى الآثار البيئية والإجتماعية للإستدامة كجزء من استراتيجيتها.
- القرارات الإستثمارية وذلك بالإهتمام بدراسة المشروع ليس فقط من حيث عوائده المالية بل أيضاً من خلال تأثيراته على السمعة وعلاقات الشركاء والمجتمع.
- مواجهة الأزمات فعند التعامل مع أزمة من الضروري التفكير في تأثيرها على سلاسل التوريد والموظفين والعملاء والمجتمع ككل.



2nd نمط التفكير التجريدي Abstract Thinking

ويقوم على التفكير بالمفاهيم والمعاني العامة بدلاً من الإقتصار على الحقائق الملموسة أو التفاصيل المباشرة .. حيث يعتمد هذا النمط على القدرة على التعامل مع الأفكار الرمزية والنماذج النظرية والإفتراضات من أجل صياغة استراتيجيات ورؤى مستقبلية أوسع .. فهو تفكير يتجاوز حدود "ما هو موجود الآن" إلى "ما يمكن أن يكون" ما يجعله أداة حيوية للقادة وصانعي السياسات في بيئات تتسم بالتعقيد واللاتأكد .. لذلك تتمثل أبرز مرتكزات نمط التفكير التجريدي بـ ① التعامل مع مفاهيم العدالة والابتكار والإستدامة بدلاً من الإكتفاء بالأحداث المباشرة. ② القدرة على التجريد بفصل الفكرة عن سياقها العملي المباشر لتعميمها على مواقف أوسع. ③ بناء النماذج الذهنية بإستخدام الخرائط الذهنية أو النماذج النظرية لتصوير المشكلات والحلول. ④ الحدس والإستبصار بربط المفاهيم المجردة كالحرية التنظيمية أو الثقافة الإبداعية بأبعاد استراتيجية عملية.

وتبرز أهمية نمط التفكير التجريدي بالعديد من النقاط أبرزها ① المساعدة على صياغة رؤية ورسالة المنظمة بإعتبارهما مفاهيم مجردة توجه السلوك العام. ② تمكين القادة من التفكير بما وراء الأرقام والوقائع للوصول إلى قيمة استراتيجية مضافة. ③ تعزيز القدرة على التعامل مع اللاتأكد عبر إستخدام سيناريوهات مستقبلية رمزية. ④ أمكانية الربط بين الفكر الفلسفي والممارسة العملية بما يقوي البنية الفكرية للاستراتيجية.



ومن أبرز خصائص نمط التفكير التجريدي ① المفاهيمية بالإنشغال بالأفكار الكبيرة بالتفاصيل الصغيرة، ② الإبداعية بفتح المجال بتوليد رؤى جديدة غير مألوفة، ③ التحليلية الرمزية بالتعامل مع الرموز والمعاني أكثر من التعامل مع الوقائع، ④ الإستشرافية بالربط بين المفاهيم المجردة والرؤية المستقبلية للمنظمة.

ومن الأمثلة على التطبيقات العملية لنمط التفكير التجريدي ما يلي:

- صياغة الرؤية مثل أن نكون رواد الإستدامة في قطاع الطاقة وهذه فكرة تجريدية وليست تفصيلية.
- تصميم النماذج كإستخدام أنموذج سلسلة القيمة لشرح كيفية توليد الميزة التنافسية.
- إدارة الابتكار مثل تحويل فكرة التحول الرقمي إلى مجموعة مبادرات عملية.
- تحليل الإتجاهات كالتعامل مع مفهوم إقتصاد المعرفة مؤشراً مجرداً لرسم استراتيجيات بعيدة المدى.

3rd نمط التفكير التشخيصي Diagnostic Thinking

ويقوم على تحليل المشكلات والأوضاع المعقدة بصورة منهجية للكشف عن الأسباب الجذرية التي أدت إليها ومن ثم صياغة إستجابات استراتيجية ملائمة .. حيث يشبه هذا النمط إلى حد كبير عملية التشخيص الطبي .. إذ لا يكتفي القائد أو المدير بملاحظة الأعراض الظاهرة بل يسعى إلى فهم ما وراءها من عوامل وأسباب داخلية أو خارجية .. لذلك تتمثل أبرز مرتكزات نمط التفكير التشخيصي بـ ① جمع البيانات الدقيقة من خلال البدء بملاحظة الأعراض أو



الظواهر في بيئة العمل. ② تحليل الأسباب الجذرية بالانتقال من النتائج السطحية إلى الأسباب العميقة. ③ التفريق بين الأعراض والمشكلة الحقيقية بالتركيز على ما يُنتج المشكلة لا على مظاهرها فقط. ④ استخدام أدوات تشخيصية مثل مخطط *Ishikawa Diagram وتحليل السبب والنتيجة.

وتبرز أهمية نمط التفكير التشخيصي بالعديد من النقاط أبرزها ① المساعدة على تحسين جودة القرارات من خلال معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلات. ② تدنية الهدر الاستراتيجي ** Strategic Waste الناتج عن معالجة أعراض سطحية بدلاً من معالجة الأسباب الأساسية. ③ المساهمة في تطوير استراتيجيات وقائية تمنع حدوث الأزمات المتكررة. ④ تعزيز قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي واكتساب خبرات من الأخطاء.

ومن أبرز خصائص نمط التفكير التشخيصي ① الإستقصائية بإعتماده على البحث عن الأدلة والقرائن. ② المنهجية بإتباعه خطوات مُنظمة تبدأ من الملاحظة وتنتهي بالحل. ③ العمق فلا يكتفي بالأمور السطحية بل الغوص والإبحار في جذور المشكلات. ④ التصحيحية بالتركيز على إيجاد حلول تمنع تكرار الأخطاء مستقبلاً.

ومن الأمثلة على التطبيقات العملية لنمط التفكير التشخيصي ما يلي:

* أداة بصرية تُستخدم لتحديد الأسباب الجذرية لمشكلة أو ظاهرة معينة داخل المنظمة

** الجهود أو الموارد أو الوقت الذي تُنفقه المنظمة في أنشطة أو قرارات لا تساهم بشكل فعال في تحقيق رؤيتها وأهدافها طويلة المدى أي أنه الضجوة بين ما تبذله المنظمة من طاقات وما تحققه فعلياً من قيمة استراتيجية



- إدارة الموارد البشرية فعند إرتفاع معدل دوران الموظفين بدلاً من معالجة الظاهرة بزيادة الرواتب فقط يتم تشخيص الأسباب (ضعف القيادة .. غياب فرص التطوير .. ثقافة عمل سلبية).
- إدارة التسويق فإذا إنخفضت المبيعات قد يكون السبب ضعف جودة المنتج أو التسعير غير المناسب أو ضعف شبكة التوزيع وليس مجرد تراجع الطلب.
- إدارة الإنتاج فإذا تكررت الأعطال يتم تحليل سلسلة التوريد وجودة المواد الخام وكفاءة التدريب بدلاً من الإكتفاء بصيانة الآلة.
- الإدارة العليا فعند ضعف الأداء الاستراتيجي قد تكون المشكلة في غياب رؤية واضحة لا في أداء الموظفين فقط.

4th نمط التفكير التخطيطي Planning Thinking

يركز على تنظيم الأفكار وترتيب الأولويات ووضع خطوات عملية واضحة لتحقيق الأهداف المستقبلية .. حيث يُعد هذا النمط أساساً لعملية الإدارة الاستراتيجية لأنه يترجم الرؤية والأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ ضمن أطر زمنية وإجرائية محددة .. ويتميز التفكير التخطيطي بأنه إستباقي ومنهجي يسعى إلى تقليل حالة اللاتأكد من خلال وضع سيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة التحديات المحتملة .. لذلك تتمثل أبرز مميزات نمط التفكير التخطيطي بـ ① تحديد الأهداف بوضوح بصياغتها لأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

② تحليل البيئة بفهم الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة في التخطيط. ③ وضع البدائل



بتطوير عدة سيناريوهات وخيارات للتنفيذ. ④ التنفيذ المرحلي بتقسيم الأهداف إلى خطوات صغيرة قابلة للتنفيذ. ⑤ المتابعة والتقييم بمراقبة الأداء وتعديل الخطط وفقاً للتغيرات. وتبرز أهمية نمط التفكير التخطيطي بالعديد من النقاط أبرزها ① ترجمة الرؤية المستقبلية إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ. ② يقلل من المفاجآت والأزمات من خلال الإستعداد المسبق. ③ المساعدة في إدارة الموارد بكفاءة عبر توزيعها وفق أولويات واضحة. ④ ضمان التنسيق بين الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة. ⑤ تعزيز المساءلة التنظيمية من خلال وضوح الخطوات والمسؤوليات.

ومن أبرز خصائص نمط التفكير التخطيطي ① منهجي ومنظم إذ أنه يسير وفق خطوات واضحة تبدأ من الهدف وتنتهي بالتنفيذ والتقييم. ② واقعي بأنه يربط بين الطموح والإمكانات المتاحة. ③ مرن بالسماح بالتعديل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ④ مستقبلي بالتركيز على الإستعداد لما هو قادم بدلاً من الإكتفاء بالواقع الحالي.

ومن الأمثلة على التطبيقات العملية لنمط التفكير التخطيطي ما يلي:

- المنظمات بإعداد خطة خمسية للتوسع الإقليمي تشمل دراسة السوق والميزانية والموارد.
- التعليم بوضع خطط لتطوير المناهج على مراحل محددة مرتبطة بجدول زمني.
- إدارة الموارد البشرية بتصميم خطة تدريب وتطوير الموظفين بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.



- مواجهة الأزمات بإعداد خطط طوارئ لمواجهة الأزمات الإقتصادية أو الصحية.

ممارسات التفكير الاستراتيجي

تعكس ممارسات التفكير الاستراتيجي مجموعة الأساليب والوسائل التي يستخدمها القادة والمديرون لترجمة قدرات التفكير الاستراتيجي إلى أنشطة ملموسة تساعد في إشراف المستقبل .. وصياغة البدائل .. واتخاذ قرارات بعيدة المدى. وفيما يلي أبرز هذه الممارسات

① المسح البيئي

الذي يمثل عملية منهجية تقوم بها المنظمات لرصد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في استراتيجياتها بما يشمل البيئة الإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية والسياسية والتنافسية .. وهذا يُعد أداة إشرافية عميقة تتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات وإستثمار الفرص وتقليل المخاطر عبر بناء قرارات استراتيجية مستندة إلى فهم شامل وديناميكي للمحيط.

② صياغة الرؤية

وتمثل عملية إبداعية وإشرافية تقوم بها المنظمات لتحديد الصورة المستقبلية المرغوبة التي تسعى لبلوغها بما يعكس طموحاتها الجوهرية ورسالتها العميقة .. وتمثل هذه العملية أداة توجيه استراتيجية تعزز وضوح الإتجاه .. وتوحد الجهود .. وتلهم أصحاب المصلحة نحو تحقيق مستقبل منشود ومستدام.



3 التفكير بالنظم

ويمثل منهج إدراكي تستخدمه المنظمات لفهم الترابطات المعقدة بين مكوناتها الداخلية والبيئة الخارجية بعيدًا عن النظر إلى الأجزاء بشكل منفصل .. ويمثل أداة استراتيجية تعمق القدرة على تشخيص المشكلات الجوهرية وكشف الأنماط الخفية وبناء حلول شمولية تعزز التوازن والإستدامة التنظيمية.

4 بناء الفرضيات والسيناريوهات

وتمثل عملية استراتيجية تعتمد على المنظمات لإستشراف المستقبل عبر صياغة إفتراضات مدروسة حول الإتجاهات المحتملة ثم تحويلها إلى سيناريوهات بديلة تعكس مسارات مختلفة للتطور .. وتعد هذه الممارسة أداة للتفكير تساعد في إختبار مرونة الاستراتيجيات وتقليل حالة اللاتأكد وتعزيز جاهزية المنظمة لمواجهة الإحتمالات المتغيرة.

5 التفكير النقدي والإنعكاسي

ويمثل ممارسة ذهنية عميقة تقوم بها المنظمات لتحليل الإفتراضات السائدة وتفكيك الممارسات والقرارات للكشف عن مواطن القوة والقصور .. فهو لا يقتصر على تقييم الأدلة بموضوعية بل يمتد إلى مراجعة الخبرات السابقة والتعلم منها لتعزيز الحكمة التنظيمية .. ومن خلال هذه الممارسة تضمن المنظمات تطوير استراتيجيات أكثر وعيًا وإبتكارًا قادرة على التكيف ومواجهة التعقيدات المتغيرة.



6 التفكير الابتكاري والإبداعي

ويمثل أداة جوهرية لتوليد حلول غير تقليدية تعزز ميزة المنظمة التنافسية .. فهو يفتح المجال لتصوير بدائل استراتيجية مبتكرة .. وإعادة صياغة المشكلات بطرق خلاقية تتجاوز حدود الأساليب التقليدية .. فمن خلال دمجها في عملية التخطيط الاستراتيجي تتمكن المنظمات من بناء مستقبل ديناميكي قائم على التجديد المستمر والقدرة على إستباق التغيرات.

7 التوجه بعيد المدى

ويتمثل بقدرة المنظمات على التفكير بما يتجاوز النتائج الفورية والتركيز على إستدامة النجاح على المدى البعيد ويعتمد على الموازنة بين العوائد الحالية والآثار المستقبلية للقرارات مع مراعاة الأبعاد المالية والإجتماعية والبيئية .. فمن خلال هذا التوجه تتمكن المنظمة من بناء خطط استراتيجية مرنة ومستدامة تعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

8 دمج القرارات

ويمثل عملية تنسيق وتوحيد القرارات عبر مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية لضمان إنسجامها مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة بهدف منع التناقضات بين المبادرات المختلفة وتعظيم قيمة الموارد المستثمرة .. فمن خلال هذا التكامل تستطيع المنظمة تحقيق تنفيذ فعال لاستراتيجياتها مع تعزيز التماسك المؤسسي والمساءلة والقدرة على مواجهة التحديات المعقدة بشكل متوازن.



9 التعلم المستمر والتكيف

ويتمثل بقدرة المنظمات على إستخلاص الدروس من الخبرات السابقة وتحليل النتائج لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية.. فهو يتيح هذا النهج للمنظمة التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والمنافسية مع تعزيز مرونتها وقدرتها على الابتكار.. فمن خلال دمج التعلم المستمر في عمليات صنع القرار تتحقق إستدامة الأداء الاستراتيجي وتحسين جاهزية المنظمة لمواجهة المستقبل غير المؤكد.

10 إشراك أصحاب المصلحة

وتتمثل عملية منهجية تهدف إلى فهم إحتياجات وتوقعات جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بأنشطة المنظمة بما يشمل العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع.. حيث يعزز هذا النهج من شرعية الاستراتيجية ويزيد فرص قبولها وتنفيذها بنجاح عبر المشاركة والتواصل الفعال كما يساهم في بناء تحالفات قوية وتقليل المخاطر وتحقيق إستدامة القيمة على المدى الطويل من خلال دمج وجهات نظر متعددة في إتخاذ القرار الاستراتيجي.

والجدول (6 - 1) يلخص الهدف الرئيسي من ممارسات التفكير الاستراتيجي وأبرز الأدوات والآليات المستخدمة في كل ممارسة.



الجدول (6 - 1) أهداف ممارسات التفكير الاستراتيجي وأدواتها وآلياتها المستخدمة

ممارسات التفكير الاستراتيجي	الهدف	الأدوات - الآليات
المسح البيئي	التعرف على الفرص والتهديدات وفهم البيئة الداخلية والخارجية	SWOT .. PESTEL .. قوى Porter الخمسة
صياغة الرؤية	بناء صورة مستقبلية واضحة توجه المنظمة وتلهم العاملين	بناء السيناريوهات وتحديد الغايات
التفكير بالنظم	فهم العلاقات المتداخلة بين أجزاء المنظمة والتنبؤ بالنتائج	خرائط النظم وتحليل الروابط السببية
بناء الفرضيات والسيناريوهات	الإستعداد للتغيرات غير المتوقعة وصياغة بدائل استراتيجية	التخطيط بالسيناريوهات والمحاكاة والألعاب الاستراتيجية
التفكير النقدي والإنعكاسي	كشف الإفتراضات الخاطئة وتجنب الإنحيازات الذهنية	محامي الشيطان وتحليل الأسباب الجذرية
التفكير الابتكاري والإبداعي	تطوير حلول جديدة وخلق ميزة تنافسية مستدامة	التفكير التصميمي واستراتيجية المحيط الأزرق والعصف الذهني
التوجه بعيد المدى	ضمان الإستدامة وموازنة العوائد الحالية مع المستقبلية	خطط البحث والتطوير واستراتيجيات الإستدامة
دمج القرارات	توحيد القرارات وتحقيق التماسك بين الإدارات	بطاقة الأداء المتوازن ورش عمل تشاركية
التعلم المستمر والتكيف	مراجعة وتحديث الاستراتيجيات وفق الخبرات والبيئة	حلقات التغذية الراجعة والمراجعات الاستراتيجية
إشراك أصحاب المصلحة	زيادة شرعية الاستراتيجية وتحقيق قبول مجتمعي وتنظيمي	خرائط أصحاب المصلحة والحوارات التشاركية



معيقات التفكير الاستراتيجي

رغم هيمنة حقيقة مفادها أن التفكير الاستراتيجي بملامحه العامة والخاصة هو نتاج تفكير العقل الاستراتيجي .. إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من التفكير الاستراتيجي على المستويين الفردي والمنظمي على حد سواء ما يؤدي إلى وأد الأفكار الجديدة .. ومن بين أبرز معيقات التفكير الاستراتيجي ما يلي:

1st تباين الرؤى أو الرؤية الضبابية

فالفكرة الرئيسة من هذا المُعيق تتمثل في أن كل عضو في فريق الإدارة العليا يدرك الاتجاه المستقبلي للمنظمة من منظور مختلف أي تختلف رؤية كل عضو في المنظمة عن رؤية الأعضاء الآخرين حيث ان تباين الرؤى فيما بينهم حول مستقبل المنظمة ناتج عن حقيقة أن الجميع يعانون من الرؤية الضيقة حيث أن كل عضو من فريق القيادة العليا يرى الوثيقة الاستراتيجية للمنظمة من منظوره ووظيفته.

2nd هيمنة التفكير التشغيلي

بمعنى أن هيمنة العمليات التشغيلية في المنظمة تعترض طريق التفكير الاستراتيجي حيث أن معظم الوقت الذي تقضيه قيادة المنظمات في الاجتماعات يكون لمناقشة القضايا التشغيلية وليس الاستراتيجية فهم يركزون على كيفية **How** تشغيل الأعمال وليس على ماهيتها

.What



3rd الاستراتيجية المتبعة إستجابية وليست إستباقية

التي تؤكد على أن هيئة المنظمة تتشكل بالإعتماد على القوى الخارجية المؤثرة حيث أن هناك العديد من المنظمات تقوم بتشكيل أعمالها واستراتيجياتها تبعاً للقواعد والأنظمة الحكومية فقناعة تلك المنظمات بأن 60% من وقتهم يتم قضائه أمام مختلف الهيئات واللجان الحكومية محاولين الإجابة عن أسئلة مجموعات الضغط المختلفة وأن الـ 40% المتبقية من وقتهم تم تبديده للرد على هذه الضغوط.

4th غياب الأزمات

الناجمة عن الثقة المفطرة في دوام الأحوال الجيدة ففي الأوقات الجيدة لا يتم إعطاء التفكير الاستراتيجي أهمية فعلى سبيل المثال لم تعطي شركة جنرال إلكتريك [General Electric](#) إهتمام كافٍ للتفكير الاستراتيجي حتى وصلت إلى الأزمة التي عانت منها في مجال الحاسوب في أوائل السبعينيات عندما خسرت مئات الملايين من الدولارات.

5th ربط التفكير الاستراتيجي بالوقت

فالعديد يربط التفكير الاستراتيجي بالمدى الطويل ويعتبرون التفكير التشغيلي قصير المدى وبناءً على العديد من التجارب والملاحظات فلا يوجد نوع من التفكير مرتبط بوقت فطبيعة الصناعة هي من تحدد الإطار الزمني للتفكير الاستراتيجي ففي صناعة النفط يحتاج التفكير الاستراتيجي من 40 إلى 50 سنة لأن تطوير موارد الطاقة عملية طويلة أما في صناعة



الملابس المرتبطة بدورة الموضة التالية فمن البديهي أن يكون التفكير الاستراتيجي قصير المدى (6 أشهر أو أقل).

6th التفكير التصاعدي من أسفل إلى أعلى

أي التخلي عن مهمة التفكير الاستراتيجي وتوكيلها للآخرين فغالبًا ما يكون التفكير الاستراتيجي في معظم المنظمات من المستويات الإدارية الدنيا باتجاه المستويات العليا (النهج التصاعدي) حيث أن هذا المسار يشق طريقه من خلال الوظائف الرأسية والأمر الصحيح أن يكون التفكير الاستراتيجي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا (النهج التنازلي).

7th التفاؤل العالي

كمن يرتدى نظارات وردية اللون فغالبًا ما تكون الإدارات العليا في المنظمات متفائلة للغاية فعندما تراجع هذه الإدارات الأرقام النهائية ترى الأمور وردية جداً إلا أن الواقع دائماً ما يكون غير ذلك فالشيء الوحيد الذي تقوم به الإدارات العليا هو خفض الأرقام قليلاً.

8th غياب منهجية للتفكير الاستراتيجي

أي إفتقار المنظمات إلى منهجية رسمية وواضحة في تفكيرها الاستراتيجي فغالبية المنظمات ليس لديها منهجية للتفكير الاستراتيجي لذلك حتى عندما يرغب قادة المنظمات في قضاء بعض الوقت بالتفكير في اتجاه منظماتهم فإنهم عادة ما يفتقرون إلى منهجية رسمية معتمدة.



9th إستبدال التخطيط بالتفكير الاستراتيجي

أي الإعتماد على التخطيط الاستراتيجي بديلاً عت التفكير الاستراتيجي إذ يُشكل التخطيط الاستراتيجي خطراً بشكل كبير على التفكير الاستراتيجي بإعتباره مجموعة عمليات منهجية متحفظة تأخذ صيغ واضحة ولا تشجع كثيراً على السلوكيات الجديدة وبذلك تحجم دور التفكير الاستراتيجي فالعملية اللازمة لتحديد الإتجاه المستقبلي لمنظمة ما ليست التخطيط الاستراتيجي بل بالأحرى التفكير الاستراتيجي فهو عملية تمكن فريق الإدارة من التفكير في الجوانب النوعية لأعمال المنظمة والبيئة التي تواجهها.



الفصل السابع

التفكير الاستراتيجي المبادئ والعملية

نظرة عامة

شكل التفكير الاستراتيجي أداة محورية للمنظمات التي تسعى للبقاء والتفوق في بيئات معقدة ومتغيرة باستمرار .. حيث تتشابك العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية لتفرض تحديات غير مسبقة .. فنمط التفكير الاستراتيجي يمكن القادة وصانعي القرار من رؤية الصورة الكبرى مع رصد التفاصيل المؤثرة وربط النتائج المستقبلية بالخيارات الحالية ما يعزز القدرة على التخطيط الذكي واتخاذ قرارات متوازنة.

وتقوم عملية التفكير الاستراتيجي على مراحل متكاملة تبدأ بمرحلة الإدراك وصولاً إلى مرحلة الأسباب لضمان فاعلية الاستراتيجيات وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة .. وترتكز المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي على التفكير بالإشكاليات والتفكير بالرؤى والتفكير بالتشويش والتفكير بالوقت المناسب والتفكير بالموارد علاوة على التفكير بدورات الحياة والتفكير بالتجارب والمراهنات بهدف تحقيق التوازن بين الأهداف بما يضمن إستدامة الأداء وخلق قيمة مضافة للمنظمة والمجتمع على حد سواء.



إن فهم عملية التفكير الاستراتيجي ومبادئه يمثل أساسًا لصياغة قرارات وبناء استراتيجيات فعالة وتعزيز التماسك المنظمي كما يوفر إطارًا علميًا يمكن للمنظمات من خلاله تحقيق التميز المستدام والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل بثقة وإستعداد.

مداخل التفكير الاستراتيجي

تشكل مداخل التفكير الاستراتيجي أطوارًا معرفية ومنهجية تمكّن المنظمات من فهم بيئتها المعقدة وإستشراف التغيرات الداخلية والخارجية بوعي إستباقي .. فهي توفر توازن بين الطموحات طويلة المدى ومتطلبات الأداء الحالي .. كما توفر مداخل التفكير الاستراتيجي إطارًا عمليًا للربط بين المعلومات والبيانات والرؤى وتحويلها إلى خطط قابلة للتنفيذ بما يضمن المرونة في مواجهة التغيرات المستمرة في الأسواق والبيئات التشغيلية. وفيما يلي أهم مداخل التفكير الاستراتيجي

1st مدخل تفكير القادة .. الذي يمثل إمتداد لرؤية القيادة الاستراتيجية للمنظمة ويؤكد على أن المنظمة تُفكر من خلال قيادتها .. إذ تمتلك القيادة الاستراتيجية في المنظمات مجموعة من الأساليب والعمليات تمكنها من معرفة ما يحيط بمنظمتهم من أحداث وتطورات بهدف صياغة استراتيجية ملائمة لها .. لذلك يُنظر إلى القائد في هذا المدخل باعتباره المحرك الأساسي للتفكير الاستراتيجي من خلال قدرته على ① إستشراف الإتجاهات وتحويلها إلى فرص استراتيجية. ②



إلهام الأفراد وتحفيزهم للإلتزام برؤية مشتركة. ③ إتخاذ القرارات المعقدة في ظل ظروف

اللاتأكد. ④ بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار والتعلم المستمر.

وبذلك فإن مدخل تفكير القادة يربط بين البعد القيادي والبعد الاستراتيجي مؤكداً أن

جودة التفكير الاستراتيجي داخل المنظمات تعتمد بدرجة كبيرة على وعي القادة ومرونتهم

وقدرتهم على التوازن بين الواقع الراهن والمستقبل المنشود.

2nd مدخل الخطوات والعمليات .. ينطلق هذا المدخل من إمكانيات برمجة التحليل لغرض صناعة

وإتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة .. فالتفكير مرحلة لدفع القرارات بإتجاه الرقي والتصاعد ..

وهذا يتم تطوير مراحل إتخاذ القرارات الاستراتيجية وكأنها تشير إلى إمكانية القيام بتحليل

أحادي من خلال تفكير أحادي منظم ووضع التفكير هنا كمرحلة في هذه السياقات المتعددة ..

إلا أن الواقع يشير عكس ذلك .. إذ أن التفكير الاستراتيجي يمثل تفكير معرفي فردي وجماعي

لأنشطة لا يمكن إختصارها بمرحلة أو مرحلتين ضمن مجموعة العمليات والمراحل.

3rd مدخل الأنشطة المُجمعة غير المُهيكلية .. يقوم هذا المدخل على فكرة أن التفكير الاستراتيجي لا

ينشأ دائماً من عمليات منهجية صارمة أو خطوات تحليلية تقليدية .. بل قد يتشكل من خلال

تجميع مجموعة من الأنشطة غير المنظمة وغير الرسمية التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل

المنظمة .. فهذا المدخل يُظهر أن الإبداع والإبتكار في الاستراتيجية غالباً ما ينبعان من التجارب

المتفرقة .. والمناقشات المفتوحة .. والملاحظات العفوية التي قد تبدو في البداية غير مترابطة



لكنها بمرور الوقت تتحول إلى قاعدة معرفية ثرية تغذي عملية التفكير الاستراتيجي. كما أن غياب البنية الصارمة في بعض مراحل التفكير لا يُعدّ نقصاً بل ميزة تسمح بتوليد أفكار جديدة خارج الأطر التقليدية وتفتح المجال أمام التجريب والإستكشاف .. فالأنشطة غير المهيكلية مثل العصف الذهني غير الرسمي وتبادل الرؤى بين الفرق وإستكشاف الإحتمالات بعيداً عن القيود التنظيمية تتيح للقادة والمفكرين الاستراتيجيين إكتشاف أنماط وفرص لم تكن لتظهر من خلال التحليل المنهجي وحده .. وبذلك فإن التفكير الاستراتيجي عملية ديناميكية وتراكمية تجمع بين الجهد المنظم والأنشطة غير الرسمية بحيث تشكل هذه الأخيرة رافداً أساسياً للإبداع والفهم العميق للتعقيدات الاستراتيجية .. فهو يؤكد أن القيمة الحقيقية تكمن في القدرة على تحويل الأفكار المتناثرة وغير المهيكلية إلى اتجاهات استراتيجية متماسكة تخدم أهداف المنظمة وتدعم إستمراريتها في المدى الطويل.

4th مدخل العمليات المتنوعة .. يقوم هذا المدخل على أساس أن صياغة الاستراتيجية ليست نتاج عملية واحدة خطية أو إطار تحليلي محدد بل هي حصيلة مجموعة متنوعة من العمليات المتداخلة التي تشمل التحليل والإبداع والتجريب والتعلّم. ويؤكد هذا المدخل أن التفكير الاستراتيجي بطبيعته متعدد الأبعاد، حيث يجمع بين المنهجية العقلانية في دراسة البيانات والمعلومات، وبين العمليات الحدسية والإبداعية التي تتيح إكتشاف فرص جديدة وإيجاد حلول غير تقليدية .. ويركز على أن المنظمات تحتاج إلى تنويع أساليبها وعملياتها في التفكير الاستراتيجي بحيث لا تعتمد فقط على أدوات التحليل الكمي أو الخطط الرسمية بل تدمج أيضاً



أنشطة مثل العصف الذهني وإستشراف المستقبل والتجارب الميدانية .. وهذا التنوع في العمليات يتيح للمنظمة القدرة على التعامل مع البيئات المعقدة وغير المستقرة ويمنحها مرونة في مواجهة المتغيرات .. فالمزج بين التحليل المنظم والإبداع المفتوح يعزز قدرة القادة وصانعي القرار على إنتاج استراتيجيات أكثر شمولاً وفعالية .. ووفقاً لذلك فالتفكير الاستراتيجي ليس عملية جامدة أو مقيدة بخطوات تقليدية بل هو نظام ديناميكي متكامل يعتمد على التفاعل بين عمليات متعددة تختلف في طبيعتها وأدواتها ونتائجها لكنها في النهاية تتكامل لتنتج استراتيجية متوازنة تجمع بين الواقعية والطموح .. علاوة على ما سبق فإن التفكير لا يمكن إعتباره حكراً للإدارة العليا وإنما معرفة توطر ضمن ميكانيكية متكاملة تشارك فيه جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

مبادئ التفكير الاستراتيجي

تمثل مبادئ التفكير الاستراتيجي بوصفها الركائز الأساسية التي توجه عملية صياغة الرؤى وإتخاذ القرارات داخل المنظمات .. وهذه المبادئ غالباً ما ترتبط بزيادة قدرة المنظمات وقادتها على إستخدام تقنيات التفكير الاستراتيجي .. ويمكن تمثيل مبادئ التفكير الاستراتيجي بما يلي



التفكير بالإشكاليات Think in Paradox

فالإشكاليات هنا تمثل تناقضات يزخر فيها عالم الإدارة والأعمال .. وأن الإدارة الاستراتيجية بحد ذاتها تمثل محتوى علمي وفني للتعامل مع إدارة التناقضات كالنمو والربح .. والإبداع والكفاءة .. والمدى البعيد والمدى القصير .. والمرونة والثبات وغيرها، فما يقع على عاتق القادة الاستراتيجيين أن لا يخطئوا في تقدير التعامل مع هذه الإشكاليات ووضع تصورات مقبولة لها .. فإهمالها أو تجاهلها يعني التركيز على جانب واحد وإهمال لجوانب أخرى .. وإن التركيز الأحادي يضع المنظمة في مشاكل عدم القدرة على مجاراة المنافسة والتكيف مع البيئة المتغيرة .. لذلك فإن الموازنة بين مجمل المحاور ضرورة ملحة لوضع خطة استراتيجية تتيح للمنظمة التعامل مع مختلف الحالات والمواقف، وفي سياق هذه التناقضات يمكن ذكر الأمثلة التالية للتناقضات

❗ التاريخ والمستقبل [History and Future](#) وهنا من المفترض على إدارة المنظمة أن تهمل الجذور التاريخية والتقاليد والثقافة المتجذرة في الوقت الذي تحاول فيه تصميم استراتيجيات متميزة برؤى مفتوحة للمستقبل والتحديات الواردة فيه.

❗ الإستمرارية والتغيير [Continuity and Change](#) فالإستمرارية تمثل حالة الثبات والإستمرار ضمن حركية معينة .. وهنا فإن المنظمة يمكن أن تصاب بالقصور الذاتي ولا تستطيع مجاراة حالة التغير المفاجئ وهو ما يتطلب أن تكون جاهزية المنظمة للتغيير في أقصى حالاتها في الوقت الذي تحصل على كفاءة في الوضع الراهن.



💡 التنوع والبساطة Variation and Simplicity فمن الضروري أن تمتلك المنظمة مخزون واسع من الأساليب والطرق والأدوات المتنوعة .. وكذلك لابد من التأكيد على مجموعة من العوامل المحددة لبناء استراتيجيات فعالة تحكمها هذه المبادئ الرئيسية .. وهنا تكون حالي التنوع والبساطة قد تم أخذها بمنظور متجدد يتيح للمنظمة التطور والإزدهار.

🔄 التفكير بالرؤى Think in Visions

تحتاج القيادة العليا في المنظمة إلى التفكير بالرؤى بشكل دائم ومستمر بما يتيح للمنظمة الإرتقاء نحو الأفضل دائماً .. فالرؤى تحدث بأشكال وأساليب مختلفة وعادة ما يتم إعطاؤها مسميات متباينة تبعاً للفترة الزمنية المُلازمة لها .. فهي ضرورية للمنظمات لكونها تمثل الدليل والمرشد الذي يقود المنظمات لمستقبل أفضل .. لهذا عادة ما تحدد الأعمال نقاط مرجعية لغرض مواكبة حالات التنافس المتغيرة حيث أن وجود رؤية للمنظمة تتيح لها إمكانية تغير السلوك بصيغة أفضل كلما تحركت المنظمة عبر الزمن باتجاه الصورة المستقبلية المرسومة.

🔄 التفكير بالتشويش Think in Jamming

فالتشويش وعدم القدرة على الحركة يتطلب المبادرة والمجازفة بسلوكيات مؤسسية جديدة تخرج المنظمة من حالة الإزدحام التي تأخرها إذا لم تستطع الخروج بسرعة منها .. لذلك من الضروري على قادة منظمات الأعمال التفكير بالحاجة إلى المبادرة والاستجابة وهم يطورون



استراتيجيات مميزة لا يمكن تقليدها ومجاراتها من قبل المنظمات المنافسة. ولكي يكون التفكير عملياً .. فعادة ما تقوم قيادة المنظمة وإدارتها بفرز العناصر التي يمكن السيطرة عليها عن تلك التي لا يمكن السيطرة عليها بحيث يأخذ هذا الفرز صبغة متجددة ومستدامة وهو ما يعني التركيز على المرونة بالقدر الضروري الذي لا يرهق المنظمة من جانب ولا يبقمها أسيرة المواقف غير المحسوبة من جانب آخر علاوة على ذلك إيجاد الصبغ الفعالة لجعل حالة التناغم والإنسجام بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة بأعلى صورها.

4 التفكير بالوقت Think in Time

أصبح الوقت وإدارته قضية استراتيجية مهمة .. حيث أن الأعمال الناجحة تتميز بقدرتها على التفكير المناسب والملائم وحشد الموارد بالوقت المحدد .. فالتفكير بالوقت لا يعني فقط الإهتمام بعنصر الوقت كمحور مهم ونادر بل يشمل أيضاً الخطى والمراحل والنقلات المؤدية إلى الرؤية ضمن منهجية علمية مدروسة بشكل جيد .. لذلك يعتبر الوقت سلاح استراتيجي إستفادت منه المنظمات الرائدة من خلال فرض سيطرة كاملة على السوق إنسجماً مع دورة زمنية محسوبة بدقة من قبل هذه المنظمات. مما سبق يتأكد بأن التوقيت الزمني كمبدأ للعمل يأتي منسجماً مع محور ومنظور الإبداع المحتمل وتجسيد هذه الإبداعات بمنتجات تصل إلى السوق في الوقت المناسب .. علاوة على أن عامل السرعة الذي يعد مهماً لتجسيد قدرة المنظمة على إغناء وتطوير عملياتها وسد الفجوة بينها وبين متطلبات العملاء.



٥٤ التفكير بالموارد Think in Resources

يعتبر التفكير بالموارد في أغلب المنظمات بمثابة الإجراءات الآلية المعيارية النمطية .. إلا أن التفكير الاستراتيجي يأتي ليغير هذه المعادلة سواء بتغيير هذه الآليات والإجراءات باستمرار وتجاوز المنظور الضيق للتفكير بما تملكه المنظمة وتحتاجه من موارد إلى التفكير بالقصور الذاتي وتحديد مستوى الفاعلية الدنيا المقبولة .. فالمنظمات الناجحة التي طورت سلوكيات ومهارات وتقاليدها محددة كاستجابة لمواجهة التحديات البيئية تعي طبيعة تحشيد وتفعيل الجانب غير الملموس من هذه الموارد للتخلص من تغير بعض ما يمكن أن يعتبر نقاط قوة اليوم إلى نقاط ضعف مستقبلية لتعليق مسار تقدم المنظمة لاحقاً .. لذلك فإن التفكير بالموارد يعني النظر إلى المنظمة والتعامل معها كإطار واسع بمديات مفتوحة يحرك ويحشد هذه الموارد وفق نظرة مستقبلية متجددة.

٥٥ التفكير بدورات الحياة Think in Life Cycles

التي تمثل مواقف تثار فيها تحديات أمام المنظمة .. لذلك يتوجب على القادة الاستراتيجيون وضع الخطوات المرنة والآليات اللازمة للتعامل والتفكير بدورات الحياة .. ففي فترات الاستقرار فإن النمو يتطلب الإستثمار الفعال بالإمكانات مثلما تتطلب فترات الركود الحساب الدقيق للكلف وتجسيد طرق النمو .. ومع هذه المواقف فإن التفكير الاستراتيجي بشكل عام يفترض أن يُطوع ليلعب دور محوري في الابتكارات والإبداعات.



التفكير بالتجارب والمراهنات Think in Experiments and Bets

تمثل المنظمة الرائدة حالة من يتسلق جبلاً عالياً وهو في المقدمة حيث لا يعرف بالضبط أين يتجه وفيما إذا كان في المسار الصحيح .. لذلك فإن المنظمات في الأسواق الناضجة تجد نفسها في حالة إستكشاف دائم وإختيار متجدد لتطوير منتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن دون مخاطرة ورهان غير محسوب العواقب .. فالتعامل يتم مع المستقبل كمحفظة من الخيارات والتجارب التي يفترض إعتقادها ضمن سيناريوهات متجددة.

خطوات عملية التفكير الاستراتيجي

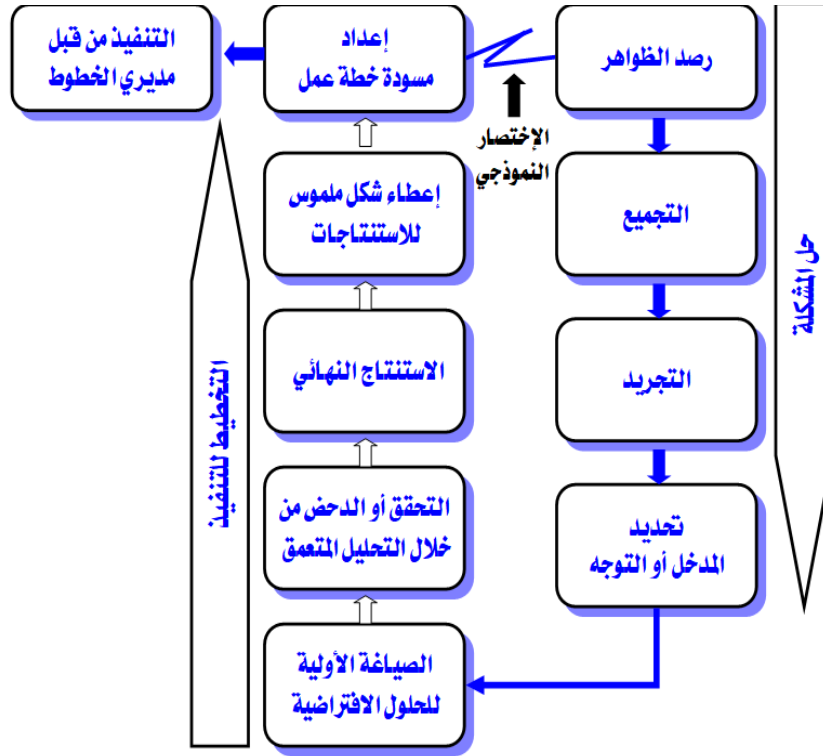
عُدّ التفكير الاستراتيجي عملية متدرجة تبدأ من رصد الظواهر Phenomena أي ملاحظة الإشارات والأحداث والمشكلات التي تبرز في البيئة التنظيمية .. ثم تنتقل هذه الظواهر إلى مرحلة التجميع Grouping حيث يتم تنظيمها وتصنيفها ضمن مجموعات مترابطة للكشف عن الأنماط والعلاقات وتقليل التعقيد .. ومن خلال هذه المرحلة يصبح بالإمكان الإنتقال إلى التجريد Abstraction أي إستخلاص المفاهيم والمعاني الجوهرية من البيانات المجمعة وتحويلها إلى مستويات أعلى من الفهم وهو ما يؤدي إلى تحديد المدخل أو التوجه Determination of an Approach or Direction الذي سيتم اعتماده لمقاربة المشكلة أو التحدي الاستراتيجي.

بعد ذلك يقوم المفكر الاستراتيجي بمرحلة الصياغة الأولية للحلول الافتراضية Provisional Formulation of Hypothetical Solutions حيث يتم تطوير بدائل أو فرضيات استراتيجية



مبدئية يمكن أن تسهم في معالجة القضية المطروحة .. غير أن هذه الحلول لا تكون نهائية بل تخضع لمرحلة التحقق أو الدحض من خلال التحليل المتعمق *Validation or Rebuttal through in-depth Analysis* التي يتم فيها اختبار صلاحية الحلول وتمييز القوي منها عن الضعيف .. ومن خلال هذه الاختبارات يظهر الاستنتاج النهائي *Emergence of a Conclusion* المدعوم بالأدلة والمعطيات .. ثم تأتي مرحلة إعطاء شكل ملموس للإستنتاجات *Giving Concrete form to Conclusions* أي تحويل الأفكار المجردة إلى صياغات عملية قابلة للتطبيق.

وفي المرحلة التالية يتم إعداد مسودة خطة عمل *Drafting of a Plan of Actions* واضحة تحدد الأنشطة والمبادرات والموارد المطلوبة والمسؤوليات .. لنتنقل الخطة بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ من قبل مديري الخطوط *Implementation by Line Managers* بما يضمن ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى مخرجات عملية .. ويشير الشكل (7 - 1) إلى ما يسمى بالإختصار الأنموذجي *Typical Short-Circuit* حيث قد يتجاوز بعض المديرين المراحل التحليلية المتعمقة وينتقلون مباشرة من ملاحظة الظواهر إلى صياغة خطة العمل .. وهو ما يؤدي غالباً إلى استراتيجيات سطحية أو غير فعالة .. وبذلك يوضح الشكل (7 - 1) أن التفكير الاستراتيجي الفعال يتطلب المرور بخطوات منهجية تبدأ من رصد البيئة وصولاً إلى صياغة الإستنتاجات وتنفيذها بشكل مدروس.



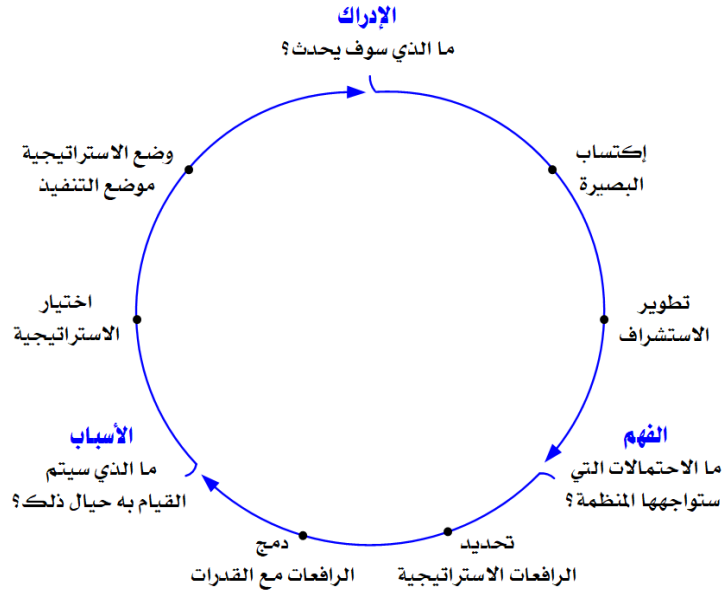
الشكل (7 - 1)

الخطوات المتهجية للتفكير الاستراتيجي

لقد عُبر عن عملية التفكير الاستراتيجي بحلقة التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

Cycle وكما هو موضح في الشكل (7 - 2) .. فعملية التفكير الاستراتيجي وفقاً لهذه الحلقة

تتمثل بثلاث مراحل رئيسة تغطي ستة خطوات مترابطة لعملية التفكير الاستراتيجي وكما يلي



الشكل (2 - 7)

حلقة التفكير الاستراتيجي

1st مرحلة الإدراك Perceiving .. "ما الذي سوف يحدث

الإدراك هو عملية توسعية ليس لها حدود فالسؤال حول الذي سوف يحدث ؟ هو سؤال إدراك واضح حيث لا يوجد حد لمقدار المعرفة التي يمكن بنائها حول العالم المحيط بعمل المنظمة .. أي أنها فكرة مختلفة تماماً لمحاولة التمييز بين تفاصيل ما حدث ويحدث حالياً (إكتساب البصيرة Acquiring Insight) وما يمكن أن يحدث (تطوير الإستشراف Developing Foresight) .. حيث يتم النظر في مرحلة الإدراك بعمق للعناصر الضبابية "القوى واللاعبين المختلفين" ويتم جمعها معاً في عدد قليل من الصور المركزة التي تمنح وجهات نظر



بديلة وذات مغزى للمستقبل .. علاوة على ان مرحلة الإدراك هي أكثر من مجرد جمع البيانات فهدفها النهائي هو بناء قاعدة معرفية للمعرفة التي يمتلكها الأفراد بشكل فردي وجماعي حول البيئة المحيطة بالمنظمة .. فعلى سبيل المثال من المؤكد بأن الحواسيب تتفوق على البشر في تسجيل ما حدث إلا أنه من الضروري تطبيق ذكاء الأفراد بالمنظمة للتفكير فيما يمكن أن يحدث.

2nd مرحلة الفهم Understanding .. "ما الإحتمالات التي ستواجهها المنظمة What Possibilities do

"the Organization Face

مرحلة الفهم لها تركيز أكبر بكثير من الإحتمالات التي يمكن أن تواجهها المنظمة فالخطوتان الرئيسيتان لهذه المرحلة من الحلقة لهما وسائل تركيز مختلفة .. فالأولى - تحديد الرافعات الاستراتيجية للميزة التنافسية Identifying Strategic Levers for Competitive Advantage - تمثل آلية لتحديد أكثر الإحتمالات فائدة لفهم الطبيعة المتطورة للبيئة والتأثير عليها .. أما الخطوة الثانية من مرحلة الفهم - دمج الرافعات مع القدرات Matching Levers with Capabilities - فيتم فيها إغتنام الفرص المتاحة ومطابقتها مع نقاط القوة الحالية والمحتملة للمنظمة إضافة إلى البحث في التفاعل بين التهديدات التي تشكلها البيئة مع نقاط الضعف في المنظمة وكذلك تحديد كيف يمكن للمنظمة التركيز على عدد قليل من مجالات القوة الرئيسة لتشكيل قاعدة للاستراتيجية.



3rd مرحلة التفكير الإستراتيجي Reasoning .. "ما الذي ستقوم به المنظمة حيال ذلك What are

"the Organization Going to do About it

وهذه المرحلة تعتبر بمثابة تطور طبيعي للفكر بدءاً من خلال تحديد الاحتمالات الاستراتيجية حيث تتمثل الخطوة الأولى - اختيار استراتيجية **Choosing Strategy** - في تلك الحاجة لإتخاذ قرار من بين جميع الاحتمالات أي إتباع طريق واحد وترك الباقي جانباً .. فعلى سبيل المثال فإن الذهاب إلى مطعم به العديد من خيارات المأكولات الجيدة ولكن القدرة تمكن من تناول وجبة واحدة فقط. وبالنظر إلى ما سبق .. من الطبيعي التفكير في تنفيذ الاستراتيجية المختارة - وضع الاستراتيجية موضع التطبيق **Making the Strategy Work**.

قدرات التفكير الاستراتيجي

يُعد التفكير الاستراتيجي من الركائز الجوهرية في الإدارة المعاصرة .. إذ يمكن القادة والمديرين من التعامل مع التعقيدات البيئية .. وإستشراف المستقبل .. وصياغة البدائل الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة .. فالتفكير الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من القدرات العقلية والمعرفية والسلوكية التي تشكّل البنية الأساسية لعملية صنع القرار الاستراتيجي .. فهي ليست مجرد مهارات تقنية وإنما هي منظومة متكاملة من الكفايات التي تساعد على الربط بين الواقع والمستقبل .. وبين الإمكانيات المتاحة والتطلعات المنشودة .. وبين الأهداف طويلة الأمد والإجراءات قصيرة المدى لتعكس الفلسفة المعاصرة في الإدارة التي ترى أن النجاح لا



يتحقق بمجرد التخطيط التقليدي وإنما عبر عقلية استراتيجية مرنة تستند إلى الرؤية ..
والتحليل .. والإبداع .. والقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة في عالم متغير.

تُشير قدرات التفكير الاستراتيجي [Strategic Thinking Capabilities](#) إلى ذلك المزيج من الكفايات التي تمكن الفرد أو المنظمة من صياغة رؤية مستقبلية واضحة .. وتوظيف الموارد بكفاءة .. والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة. حيث تبرز أهمية هذه القدرات من خلال ① تحقيق التكيف الاستراتيجي * [Strategic Adaptation](#) مع التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا. ② تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإبداع والقدرة على إقتناص الفرص. ③ رفع كفاءة القرارات عبر الدمج بين التحليل العقلاني والرؤية الإستشرافية. ④ بناء ثقافة تنظيمية واعية تشجع على التفكير النقدي والانفتاح على المستقبل.

تتمثل قدرات التفكير الاستراتيجي بالأبعاد التالية:

❗ القدرة على الرؤية المستقبلية أي الإستبصار بما قد يحدث من تغيرات وتحديات في المستقبل ورسم تصورات لخيارات بديلة .. وهي قدرة جوهرية لأنها تحول المُفكر الاستراتيجي من مجرد متفاعل مع الأحداث إلى صانع للمستقبل.

* قدرة المنظمة أو المفكر الاستراتيجي على الإستجابة الواعية والمرنة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية مع إعادة صياغة التوجهات والرؤى والقرارات بما يضمن الإستمرارية والقدرة التنافسية على المدى الطويل



- ❗ القدرة على التحليل النظامي وذلك بالإرتكاز على فهم العلاقات المتشابكة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يشمل تحليل أصحاب المصلحة والمنافسين والموردين والعملاء .. وهذه القدرة تمكّن من رؤية الصورة الكبرى بدلاً من الإكتفاء بالجزئيات.
- ❗ القدرة على الإبداع والابتكار الاستراتيجي وتتمثل في توليد أفكار وحلول جديدة تتجاوز الأطر التقليدية بما يتيح للمنظمة التميز عن منافسيها .. فالإبداع هنا ليس ترفاً بل شرطاً للبقاء في بيئة سريعة التغير.
- ❗ القدرة على التفكير النقدي وتتمثل بالقدرة على التشكيك في المسلمات وفحص الفرضيات وتحليل المعلومات بموضوعية .. فالتفكير النقدي يعزز من جودة القرارات ويمنع الإنزلاق وراء إنحيازات شخصية أو توجهات غير دقيقة.
- ❗ القدرة على إتخاذ القرار في بيانات معقدة وذلك بإظهار القادة والمُفكرين الاستراتيجيون مهارة الموازنة بين المخاطر والفرص وإتخاذ قرارات مدروسة حتى في ظل غموض ونقص المعلومات.
- ❗ ورغم أهمية قدرات التفكير الاستراتيجي إلا أن تطویرها يواجه عقبات أبرزها ❶ المقاومة التنظيمية للتغيير أو الأفكار الجديدة. ❷ نقص المعلومات أو الإعتماد على بيانات غير دقيقة. ❸ ضيق الأفق نتيجة التركيز المُفرط على الأهداف قصيرة المدى. ❹ ضعف التدريب على مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة والموظفين.



تحديات التفكير الاستراتيجي

تتنوع التحديات التي تواجه التفكير الاستراتيجي بين عوامل خارجية وعوامل داخلية فالتغلب على هذه التحديات يتطلب تبني منهجيات مرنة علاوة على تطوير مهارات القادة وبذلك يمكن للمنظمات أن تحول التفكير الاستراتيجي من مجرد أفكار نظرية إلى قوة فاعلة قادرة على ضمان البقاء والنمو في بيئات شديدة التعقيد والتغير .. وأبرز هذه التحديات تتمثل بـ

❗ **اللاتأكد ..** فالمنظمات تعمل في بيئة تتسم بقدر عالٍ من التقلب وعدم الإستقرار نتيجة التسارع التكنولوجي والعولمة والتحولات السياسية والاجتماعية والإقتصادية .. وهذا الواقع جعل من عملية إستشراف المستقبل أكثر صعوبة حيث إنهارت العديد من التوقعات القائمة على معطيات حالية نتيجة ظهور متغيرات جديدة لم تكن في الحسبان .. وهو ما أدى إلى أن يصبح التفكير الاستراتيجي في كثير من الأحيان رهينة إفتراضات غير دقيقة أو مبنية على مؤشرات غير مكتملة ما أدى لإرتفاع مستوى المخاطر المرتبطة بالقرارات طويلة المدى.

❗ **القيود المعرفية والإنحيازات الإدراكية ..** فالأفراد مهما بلغت خبرتهم يخضعون لمحددات معرفية وإنحيازات تؤثر على جودة تفكيرهم .. فقد يقع القائد في فخ الثقة المفرطة أو الانحياز للتأكيد من خلال البحث فقط عن المعلومات التي تدعم أفكاره المسبقة متجاهلاً الأدلة المعارضة .. كما أن النزعة إلى التفكير قصير الأمد تجعل القادة يركزون على نتائج آنية على حساب الرؤية البعيدة .. وهذه القيود المعرفية تؤدي إلى تضيق نطاق البدائل الاستراتيجية المتاحة وتحد من الإبداع والإبتكار في الحلول المطروحة.



❗ **فائض أو نقص المعلومات ..** فالتفكير الاستراتيجي يواجه تحدياً مزدوجاً يتمثل في الإفراط في المعلومات أو ندرتها .. ففي عصر الرقمنة تتدفق كميات هائلة من البيانات التي قد تربك صانع القرار وتؤدي إلى ما يُعرف بشلل التحليل حيث يصبح من الصعب التمييز بين المعلومات الجوهرية والهامشية .. وعلى العكس قد تفتقر بعض المنظمات خصوصاً الصغيرة أو العاملة في بيئات غير مستقرة إلى البيانات الموثوقة والكافية ما يدفعها إلى تبني استراتيجيات قائمة على تخمينات أكثر من كونها تحليلات موضوعية.

❗ **المقاومة للتغيير ..** فالثقافة التنظيمية والأنماط السلوكية السائدة داخل المنظمة تُعدّ من العوامل التي قد تحدّ من فاعلية التفكير الاستراتيجي .. ففي كثير من الحالات يواجه القادة مقاومة من العاملين تجاه أي تغيير استراتيجي مقترح نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان الإمتيازات أو مجرد التمسك بالروتين .. وهذه المقاومة تضعف القدرة على تنفيذ الرؤى الجديدة وتؤدي إلى إبطاء أو إفشال التحولات الاستراتيجية .. فنجاح التفكير الاستراتيجي يتطلب قيادة قادرة على إدارة التغيير وبناء ثقافة تشجع على الابتكار والتجديد.

❗ **التوتر بين الأفق الزمني القصير والطويل ..** فعادة ما يواجه القادة معضلة مستمرة بين ضغوط النتائج السريعة التي يفرضها المساهمون أو الأسواق وبين متطلبات التفكير طويل المدى الذي يُعتبر جوهر التفكير الاستراتيجي .. وهذا التوتر يدفع الكثير من القادة إلى التركيز على الأرباح الفورية أو الحلول السريعة على حساب الإستثمارات بعيدة المدى مثل البحث



والتطوير أو بناء القدرات المؤسسية بما يؤدي إلى أن يصبح التفكير الاستراتيجي أسير ضغوط

قصيرة المدى ما يحد من القدرة على صياغة توجهات مستدامة.

❗ **نقص المهارات الاستراتيجية ..** فرغم أهمية التفكير الاستراتيجي فإن العديد من القادة لا

يتملكون المهارات الذهنية والأدوات التحليلية اللازمة لممارسته بكفاءة .. إذ يتطلب التفكير

الاستراتيجي مزيجاً من القدرات مثل التفكير المنظومي لفهم العلاقات المتشابكة والتفكير

الإبداعي لتوليد بدائل مبتكرة والتفكير النقدي لإختبار الافتراضات .. إذ أن الإفتقار لهذه

المهارات يؤدي إلى إعتقاد القادة على أساليب تقليدية أو ميول شخصية مما يضعف جودة

الاستراتيجيات الناتجة.

❗ **التجزئة التنظيمية والعقلية الجزئية ..** فالتفكير التجزئي داخل المنظمات يُعدّ من أبرز

التحديات التي تعيق بلورة رؤية استراتيجية شاملة .. فعندما ينظر كل قسم أو وحدة وظيفية

إلى مصالحه الخاصة بمعزل عن الكل تنشأ حالة من عقلية الجزر المنعزلة * **Silo Mentality** التي

تقوّض التكامل والتنسيق اللازمين .. هذا التجزؤ يحرم المنظمة من رؤية مترابطة ويجعل

استراتيجياتها محدودة الأفق وقاصرة عن مواجهة التعقيدات البيئية.

❗ **فجوة التنفيذ ..** فحتى مع وجود تفكير استراتيجي متقدم ورؤى مستقبلية واعدة يظل

التحدي الأكبر متمثلاً في تحويل الاستراتيجيات إلى ممارسات فعلية .. فكثير من الخطط

* مصطلح شائع في الإدارة والاستراتيجية ويستخدم لوصف الحالة التي تعمل فيها الأقسام أو الوحدات داخل المنظمة بمعزل عن بعضها البعض دون تبادل المعلومات أو التعاون مما يؤدي إلى ضعف الأداء الكلي وصعوبة في تحقيق الأهداف المشتركة



الاستراتيجية تبقى حبيسة الأدراج بسبب ضعف آليات التنفيذ أو غياب الموارد أو نقص الإلتزام من قبل المستويات الإدارية الدنيا .. وهذه الفجوة بين الرؤية والتنفيذ تقوّض مصداقية عملية التفكير الاستراتيجي وتفقد قيمتها العملية.





الفصل الثامن

المُفكر الاستراتيجي وبناء الشخصية الاستراتيجية

نظرة عامة

يُعدُّ المفكر الاستراتيجي أحد المرتكزات الجوهرية في حقل الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي .. إذ يُجسّد العقل الذي يقود عمليات الرؤية والاستشراف والتخطيط ويوجهها نحو تحقيق التميز والتفوق التنافسي .. فالاستراتيجية في جوهرها ما هي إلا إنعكاس لعقلية قادرة على قراءة الحاضر بوعي .. وإستيعاب التغيرات المحيطة بدقة .. ثم إعادة تشكيل المستقبل بطريقة مدروسة. لذلك فإن تحديد المُفكر الاستراتيجي يمثل مدخلاً أساسياً لفهم آليات التفكير الاستراتيجي وتطبيقاته العملية في مختلف المنظمات الذي لن يكتمل دون شخصية قادرة على مواجهة التحديات .. وإستيعاب التعقيدات .. والقدرة على صياغة البدائل. كما أن بناء الشخصية الاستراتيجية ليس عملية آنية أو ميكانيكية .. بل هو مسار متدرج يتطلب تراكمًا من الخبرات .. وتكامل مجموعة من القدرات الذهنية والمعرفية والسلوكية .. فالشخصية الاستراتيجية لا تُولد مكتملة وإنما تُبنى عبر مراحل من التطوير تتداخل فيها عناصر التعليم .. والممارسة .. والتحليل .. والإبداع .. والتكيف مع البيئات المتغيرة وهذا ما يجعلها إطاراً مركباً يتجاوز حدود الفرد ليشمل تأثيره في المنظمات والمجتمعات.

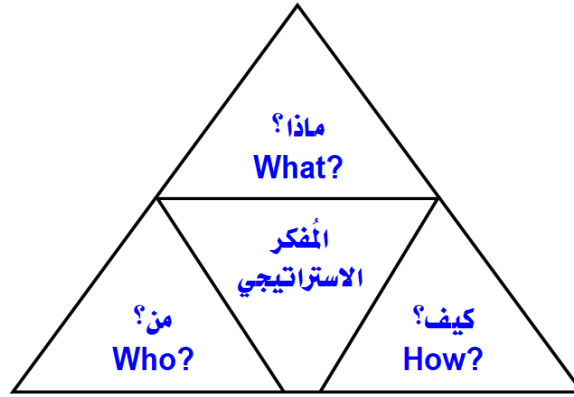


المُفكر الاستراتيجي .. المفهوم والبنية الثلاثية

برز مصطلح المُفكر الاستراتيجي *Strategic Thinker* بوصفه العقل المُدبّر القادر على الربط بين الحاضر والمستقبل .. وبين الواقع والإمكان .. وبين الموارد المتاحة والتطلعات المستقبلية .. فهو القلب النابض لعملية التفكير الاستراتيجي .. حيث أن هذا المزيج من القدرات يمنح المُفكر الاستراتيجي ميزة خاصة في قيادة التحولات ورسم السيناريوهات المستقبلية وهو ما تحتاجه المنظمات في عالم يتسم بالتعقيد واللاتأكد. فالتحديد الدقيق لمضمون مصطلح المُفكر الاستراتيجي ليس بالأمر الهين بسبب تعدد مضامين العملية الاستراتيجية وتنوع أساليبها .. فهو ليس مجرد مُخطط *Planner* أو مُحلل *Analyst* بل صانع رؤية *Visionary* يمتلك القدرة على قراءة الإتجاهات .. وتحليل القوى المؤثرة في بيئة الأعمال .. وتحويل هذه المدخلات إلى فرص استراتيجية .. والقدرة على رؤية الصورة الكلية دون إغفال التفاصيل الدقيقة .. والمرونة في التفكير بما يسمح له بالتنقل بين الأبعاد المختلفة للمشكلة أو التحدي. وإعتماداً على ما سبق .. يُمكن القول بأن المُفكر الاستراتيجي هو ذلك الفرد الذي يقوم بالدور الاستراتيجي في المنظمة من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الآخرين بطرق تعزز من بقاء ونمو المنظمة .. فهو أحد أبرز الفواعل في حقل الإدارة وصناعة القرارات الاستراتيجية .. حيث تتجاوز وظيفته حدود التخطيط أو معالجة المشكلات لتغدو عمليةً مركّبةً تهدف إلى إستشراف المستقبل .. وإستيعاب تعقيدات البيئة .. وتوجيه القرارات



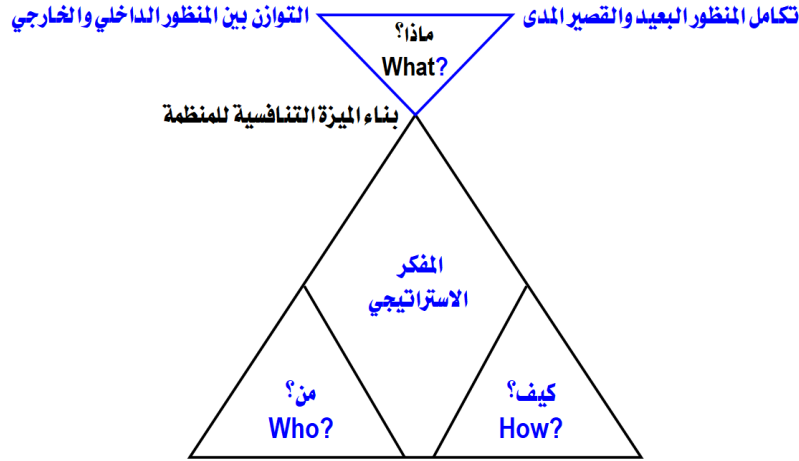
نحو مديات أبعد من اللحظة الراهنة. إذ أن ما يميز هذا النمط من المفكرين هو إمتلاكهم عقلاً تركيبياً يجمع بين القدرة التحليلية الدقيقة والبصيرة الحدسية .. وبين إستحضار التأريخ وإدراك المتغيرات الجارية والتطلع إلى احتمالات المستقبل. وبهذا المفهوم فإن مصطلح المُفكر الاستراتيجي ينطوي على ثلاثة أبعاد أساسية ودرجة كما موضح بالشكل (8 - 1).



الشكل (8 - 1)

الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم المُفكر الاستراتيجي

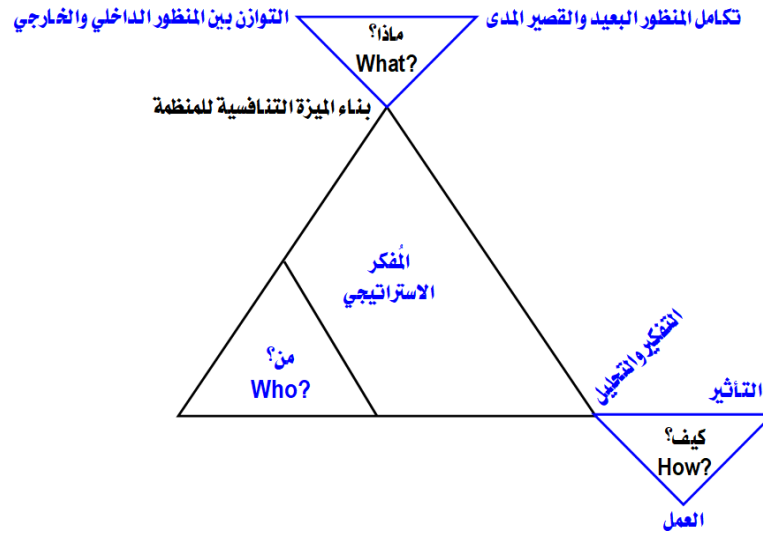
فالبعد المرتبط بـ ماذا *What* كما يوضحه الشكل (8 - 2) يؤكد على أن المُفكر الاستراتيجي يُمثل الفرد الذي يركّز على الإزدهار بعيد المدى مع أخذ التغيرات البيئية بنظر الإعتبار لتوليد الميزة التنافسية ودعمها .. علاوة على التأكيد بضرورة الإهتمام بتكامل المنظور بعيد وقصير المدى .. وتحقيق توازن بالمنظور الداخلي وتكامله مع الخارجي.



الشكل (8 - 2)

المُفكر الاستراتيجي (ماذا؟)

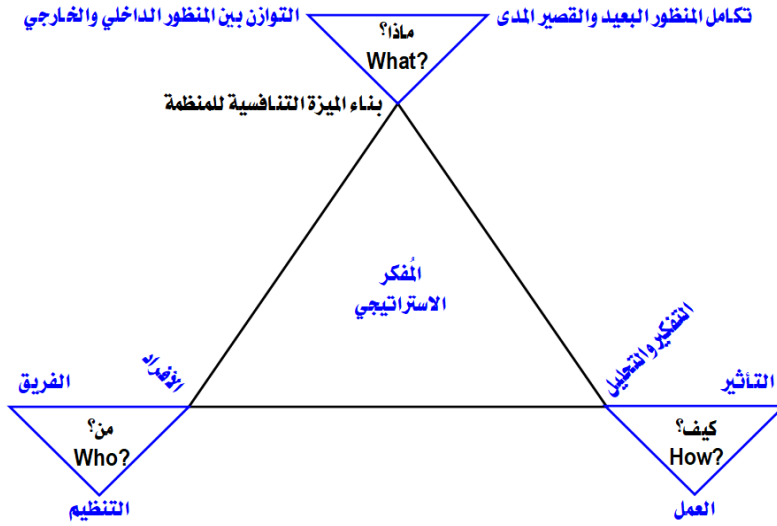
أما البعد المرتبط بـ كيف *How* كما يوضحه الشكل (8 - 3) يؤكد على أن المُفكر الاستراتيجي يمارس عمليات التفكير والتحليل والعمل والتأثير. حيث أن عمليات التفكير والتحليل تتضمن ① المسح البيئي وجمع البيانات. ② تفكير الأنظمة. ③ تحليل وفلترة وتصفية المعلومات وإستخدام المهم منها. أما بعد العمل فيتضمن ① الموازنة بين التكتيكات والاستراتيجيات. ② إتخاذ القرارات الاستراتيجية. ③ الرصف والمحاذاة الاستراتيجية. وأخيراً فبعد التأثير يتضمن على ① توليد وبناء فهم عام حول توجه المنظمة الاستراتيجي. ② إعداد العاملين وبناء فرق العمل الاستراتيجية وتوليد الإثارة. ③ بناء التداؤب بمحاذاة مع الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.



الشكل (8 - 3)

المُفكر الاستراتيجي (كيف؟)

كما أن البعد المرتبط بـ *Who* كما يوضحه الشكل (8 - 4) يؤكد على أن المُفكر الاستراتيجي يمثل حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق .. بين الرؤية والواقع .. وبين ما هو قائم وما يمكن أن يكون .. أي أن المُفكر الاستراتيجي هو الفرد الذي يحمل الفكر الاستراتيجي الشامل والمتكامل والذي يوظّف بصورة فعّالة لتحقيق نتائج مرغوبة على صعيد المنظمة بجميع وحدات أعمالها.



الشكل (8 - 4)

المُفكر الاستراتيجي (من؟)

المُفكر الاستراتيجي .. الخصائص والسمات

رَكَزَت الكتابات الأولى بشكل كبير على مقارنة المُفكر الاستراتيجي مع غيره لإكتشاف الفروق الموجودة بينهم .. فلا يوجد مقياس دقيق يستطيع المُفكر الاستراتيجي فرز نفسه عن غيره .. فخصائص وسمات المُفكر الاستراتيجي تُجسّد في مجموعها شخصية مركبة تجمع بين الخيال العلمي والصرامة التحليلية .. وبين الحس القيادي والانفتاح المعرفي .. وبين الطموح الشخصي والالتزام المؤسسي .. لذلك فإن معرفة هذه الخصائص لا تُعدّ مجرد وصف للسمات



الفردية بل تمثل مدخلاً ضرورياً لفهم كيف تتحول الأفكار إلى استراتيجيات .. وكيف تتحول

الاستراتيجيات إلى قوة دافعة للتغيير والتنمية المستدامة.

إن خصائص وسمات المفكر الاستراتيجي لا تشكّل وصفاً وظيفياً فحسب .. بل هي

بنية فكرية وفلسفية متكاملة تمزج بين العقلانية والحدس .. وبين الصرامة التحليلية والمرونة

الإبداعية .. إذ تتمثل أبرز الخصائص والسمات الجوهرية للمفكر الاستراتيجي بـ

1st البصيرة الإستشرافية .. حيث يتميز المُفكر الاستراتيجي بقدرة عميقة على قراءة اتجاهات

البيئة الداخلية والخارجية وربط المؤشرات الجزئية بالمسارات الكبرى .. فالبصيرة هنا ليست

مجرد تخمينات بل عملية تحليلية - حدسية تكشف عن ملامح المستقبل الممكن وتُحوّل

الغموض إلى فرص للفعل.

2nd التفكير النظامي .. حيث يمتلك المفكر الاستراتيجي القدرة على النظر إلى المنظمة والعالم

باعتبارهما شبكة مترابطة .. إذ تتأثر القرارات الصغيرة ببنية كبرى من العلاقات الاقتصادية

والاجتماعية والسياسية .. فهذه الرؤية الكلية تمنعه من الوقوع في أسر القرارات المجتزأة أو

المعزولة.

3rd الإبداع والابتكار في التصور والحلول .. فالمفكر الاستراتيجي لا يقف عند حدود الأدوات

التقليدية .. بل يبتكر مسارات جديدة لإعادة تشكيل الواقع .. وهذا الإبداع ليس ترفاً فكرياً

بل ضرورة حيوية للتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار.



4th القدرة على إدارة التناقضات .. فبيئة العمل الاستراتيجية مليئة بالتوترات بين الإستقرار والتغيير .. بين الكفاءة والمرونة .. وبين العقلانية والعاطفة .. وهنا يُظهر المُفكر الاستراتيجي مهارته في تحويل التناقضات إلى معادلات إبداعية.

5th الالتزام برؤية بعيدة المدى .. فالسمة الفارقة في المُفكر الاستراتيجي هي إلتزامه برؤية إستدامة طويلة الأمد بحيث تصبح القرارات اليومية مجرد لبنات في بناء متماسك يقود نحو المستقبل المرغوب.

6th القدرة على الإلهام وصناعة المعنى .. فلا يقتصر دور المُفكر الاستراتيجي على صياغة الأفكار بل يتعداه إلى إلهام الآخرين وشحن الطاقات وبناء توافق جمعي حول رؤية مشتركة .. فالمعنى الذي يصنعه هو البنية غير المرئية التي توحد الجهود وتصوغ الإنجازات.

7th الفضول المعرفي المستمر .. فالمُفكر الاستراتيجي لا يكتفي بما يعرفه .. بل يبحث دوماً عن الجديد مدركاً أن المعرفة أفق لا ينتهي.

8th الهدوء في مواجهة الغموض .. إذ يرى في اللاتأكد فرصة للإبتكار لا سبباً للشلل.

9th التواضع الفكري .. فالمُفكر الاستراتيجي يدرك نسبية معرفته ما يفتح المجال أمام إستيعاب وجهات نظر متعددة.

10th المرونة الذهنية .. التي تجعل المُفكر الاستراتيجي قادراً على تعديل إفتراضاته كلما تغيرت المعطيات.



ووفقاً للخصائص والسمات أعلاه .. فهل يمكن حصر خصائص وسمات المُفكر الاستراتيجي في قائمة نهائية؟ أم أن الأمر أشبه بمستنقع لا قرار له [Bottomless Swamp](#) .. وإذا كان البعض يراها كذلك فإن الأصح النظر إليها ك أفق معرفي مفتوح يعبر عن ديناميكية المُفكر الاستراتيجي وقدرته على التجدد المستمر .. فمحاولة رسم حدود نهائية لخصائص وسمات المُفكر الاستراتيجي تكشف عن مأزق نظري .. فكلما تعمق الباحثون في وصف هذه الخصائص والسمات برزت أخرى إضافية لم تكن مرئية سابقاً .. فالبصيرة الإستشرافية تُولد الحاجة إلى المرونة التي تكشف عن أهمية التواضع المعرفي الذي يقود إلى بناء شبكات تعلم جماعية .. وهكذا دواليك في سلسلة متواصلة من الخصائص والسمات التي تتكاثر كلما إقترنا من جوهر الشخصية الاستراتيجية. وبهذا المعنى يبقى المُفكر الاستراتيجي شخصية تتجاوز التصنيفات ليغدو مرآة للبحث الدائم عن المستقبل الممكن .. فهذا التسلسل غير المنتهي يجعل خصائص وسمات المُفكر الاستراتيجي أشبه بفضاء مفتوح لا يمكن إستنفاده ما يضيف على مفهوم المستنقع الذي لا قرار له معنى إيجابياً فهو ليس عجزاً عن الإحاطة بل إعتراف بأن الخصائص والسمات للمُفكر الاستراتيجي تبقى عملية حية ومفتوحة على الدوام لا تُختزل في معادلة جاهزة أو قالب ثابت. لذلك فإن التعامل مع خصائص المُفكر الاستراتيجي ينبغي أن يجمع بين ① التحديد أي محاولة صياغة السمات الأساسية التي لا غنى عنها. ② الإنفتاح بالإقرار بأن المجال يظل متحركاً وأن السمات ليست سوى خرائط مبدئية لطريق أوسع من حدود التصنيف.



الإطار المفاهيمي للشخصية الاستراتيجية

يبرز الإطار المفاهيمي للشخصية الاستراتيجية كمنظومة فكرية توضح كيف يمكن للأفراد أن يجسدوا التفكير الاستراتيجي عملياً عبر منظومة متكاملة من القدرات المعرفية والسلوكية والقيمية وهذا الإطار يُبرز أن الشخصية الاستراتيجية ليست معطى جاهزاً وإنما بناء مستمر يتطلب تطويراً دائماً بما يواكب ديناميكية البيئة ويحقق الإستدامة الاستراتيجية.

يقصد بالشخصية الاستراتيجية ذلك النموذج المتكامل من السمات والقدرات التي تمكن الفرد – سواء كان قائداً أو صانع قرار – من ممارسة التفكير الاستراتيجي بصورة واعية وممنهجة .. فهي ليست مجرد سمات شخصية ثابتة وإنما بنية ديناميكية تتشكل عبر التفاعل بين ① القدرات العقلية كالقدرة على التحليل العميق وربط المعطيات. ② المهارات المعرفية مثل إستشراف المستقبل وفهم التوجهات الكبرى. ③ الخصائص السلوكية كالمرونة والانفتاح والقدرة على إدارة المخاطر. ④ القيم القيادية مثل النزاهة والمسؤولية وروح الإلهام الجماعي.

لذلك تُمثل الشخصية الاستراتيجية إطاراً وظيفياً يربط بين التفكير والعمل ويترجم الرؤية المستقبلية إلى سلوك وقرارات ملموسة .. إذ يتم النظر إلى الشخصية الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد متداخلة الأول يمثل البعد المعرفي الذي يتمثل في الكفايات الفكرية التي تساعد المُفكر الاستراتيجي على قراءة البيئة المعقدة وتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية والقدرة على إعادة صياغة المشكلات والفرص بطريقة تكشف إمكانات جديدة. الثاني يمثل البعد السلوكي الذي يركز على الكيفية التي تُترجم بها القناعات الفكرية إلى ممارسات عملية



مثل القدرة على إتخاذ القرارات الحاسمة وإدارة الصراعات وبناء التحالفات وتحفيز الأفراد نحو رؤية مشتركة. الثالث البعد القيمي الأخلاقي الذي يمثل الأساس الذي يضبط التوجهات الفكرية والسلوكية حيث إن الإلتزام بالقيم الأخلاقية والشفافية والمساءلة يُشكل ضمانة لإستدامة القرارات الاستراتيجية ومشروعيتها داخل المنظمة وخارجها.

تنبع أهمية الشخصية الاستراتيجية التي لا تُختزل في مجرد مهارات فردية .. وإنما

تشكل إطاراً مفاهيمياً وسلوكياً متكاملًا ينعكس أثره على مجمل أداء المنظمة بما يلي

- 1 **صياغة رؤية مستقبلية واضحة ..** فالشخصية الاستراتيجية تمنح المنظمة بوصلة فكرية تحدد إتجاهها وتكشف الفرص الكامنة خلف التغيرات مما يتيح الإستعداد المبكر لمواجهة المخاطر.
- 2 **تعزيز القدرة التنافسية ..** فمن خلال البصيرة التحليلية والإبداعية التي يمتلكها ذوي الشخصية الاستراتيجية فإنها تعيد توظيف نقاط القوة لصناعة ميزة يصعب تقليدها بما يضع المنظمة في موقع المبادرة بدلاً من رد الفعل.

- 3 **ترشيد عملية إتخاذ القرار ..** فالشخصية الاستراتيجية تحقق توازناً بين التحليل العقلاني المبني على البيانات والمرونة الإبداعية للتعامل مع المتغيرات المفاجئة ما يؤدي إلى قرارات أكثر حكمة وفاعلية.

- 4 **بناء ثقافة تنظيمية قوية ..** فالشخصية الاستراتيجية ترسخ قيم المشاركة والإبتكار والانفتاح ما يخلق بيئة تحفز الولاء والانتماء وتحول الثقافة المؤسسية إلى قوة دافعة.



⑤ **إدارة التغيير بفعالية ..** فالشخصية الاستراتيجية بقدرتها على إقناع الأفراد بجدوى التحول

تنقل مقاومة التغيير إلى فرص للنمو والإستمرارية.

⑥ **تحقيق الإستدامة الاستراتيجية ..** فالشخصية الاستراتيجية توازن بين الأبعاد الإقتصادية

والإجتماعية والبيئية ما يمنح المنظمة شرعية وثقة أوسع من أصحاب المصلحة.

⑦ **ردم الفجوة بين الرؤية والتنفيذ ..** فالشخصية الاستراتيجية وعبر مهارات التخطيط والمتابعة

تضمن إتساق الاستراتيجية مع الواقع العملي وتحقيق الأهداف بكفاءة.

⑧ **بناء رأس المال البشري ..** فالشخصية الاستراتيجية تلهم الآخرين وتدفعهم نحو التطوير

الذاتي ما يضمن إعداد جيل جديد من المُفكرين الاستراتيجيين لتولي المسؤولية مستقبلاً.

⑨ **شرط وجودي للمنظمات ..** فالشخصية الاستراتيجية تشكّل ركيزة مركزية لإستمرارية

المنظمات فهي ليست مجرد إضافة نوعية بل شرط وجودي يجعل المنظمة قادرة على البقاء

في صدارة المنافسة ومواكبة المتغيرات وصناعة مستقبلها بوعي وإبتكار .. وبغياب هذه

الشخصية تجد المنظمات نفسها أمام احتمالية الوقوع في دائرة التكرار والجمود الاستراتيجي

وهو ما يؤدي تدريجياً إلى فقدان القدرة على المنافسة وربما الانسحاب من السوق.

مراحل وتحديات بناء الشخصية الاستراتيجية

إن بناء الشخصية الاستراتيجية هو عملية معقدة تتطلب المرور بمراحل متتابعة تبدأ

بالوعي وتنتهي بالنضج وبينهما يمر الفرد بتجارب تعزز قدراته التحليلية ورؤيته المستقبلية



وقيادته الملهمة .. غير أن هذه العملية لا تخلو من تحديات تتعلق بالمقاومة الداخلية والتعقيد الخارجي وضغوط الزمن القصير الأمر الذي يجعل نجاحها مرهوناً بمدى قدرة الفرد والمنظمة على خلق بيئة حاضنة للتفكير الاستراتيجي .. فتكوين الشخصية الاستراتيجية يمر بمسار تدريجي متكامل .. إذ لا تنشأ هذه الشخصية دفعة واحدة بل تتبلور عبر سلسلة من المراحل التي تدمج البُعد المعرفي مع البُعد السلوكي والقيمي ويمكن تحديد هذه المراحل كما يلي:

1st مرحلة الوعي الاستراتيجي .. التي تبدأ ببناء قاعدة معرفية شاملة حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .. إذ يكتسب الفرد في هذه المرحلة القدرة على قراءة المتغيرات وفهم العلاقات المعقدة بين الأحداث والظواهر فهذه المرحلة تمثل الأساس الذي يُمكن المُفكر الاستراتيجي من الانتقال على مراحل أعمق من التحليل والتأثير.

2nd مرحلة تطوير القدرات التحليلية والتفكيرية .. وفيها يكتسب المُفكر الاستراتيجي أدوات التفكير النقدي والتحليلي والقدرة على الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل وإستشراف المستقبل .. فهذه المرحلة تشمل بناء مهارات تحويل البيانات إلى معرفة والمعرفة إلى قرارات كما تتضمن تدريب العقل على التعامل مع الغموض واللاتأكد.

3rd مرحلة صياغة الرؤية والخيال الاستراتيجي .. وفيها يتمكن الفرد من تجاوز حدود التفكير التشغيلي والانتقال إلى بناء رؤية مستقبلية شاملة بحيث يُطوّر قدرة على إستخدام الخيال



الاستراتيجي لإعادة صياغة الواقع والكشف عن فرص جديدة لم تكن واضحة .. فالرؤية في هذه المرحلة تصبح بمثابة بوصلة فكرية تقود القرارات طويلة المدى.

4th مرحلة ممارسة القيادة والتأثير .. فلا تكتمل الشخصية الاستراتيجية إلا بقدرتها على التأثير في الآخرين وصياغة رؤية مشتركة .. بحيث يكتسب المُفكر الاستراتيجي مهارات الإقناع وبناء التحالفات وإدارة الصراعات الفكرية والتنظيمية.

5th مرحلة النضج الاستراتيجي .. وهنا يصل المُفكر الاستراتيجي إلى مستوى متقدم من الإلتزان بين التحليل والخيال وبين الرؤية والتنفيذ .. إذ تتجسد الشخصية الاستراتيجية في مزيج من الحكمة العملية والقدرة على التكيف مع المستجدات .. وبهذا تصبح هذه الشخصية مرجعاً فكرياً وتنظيماً قادراً على قيادة التغيير وتحقيق الإستدامة.

ورغم أهمية هذه المراحل إلا أن بناء الشخصية الاستراتيجية يواجه جملة من التحديات التي قد تعيق إكمالها من أبرزها ① مقاومة التغيير التي تحد من قدرة الشخصية الاستراتيجية على تمرير رؤاها المستقبلية. ② الغموض والتعقيد البيئي وهذا يضع المُفكر الاستراتيجي أمام تحدي التعامل مع اللاتأكد بشكل دائم. ③ العقلية التقليدية التي تشير إلى أن هناك العديد من المنظمات التي لا تزال أسيرة التفكير الوظيفي الضيق الذي يفصل بين الإدارات ومثل هذه الذهنية تضعف محاولات صياغة رؤية مستقبلية شمولية. ④ ضغوط القرارات قصيرة المدى وذلك بالتركيز المفرط على النتائج السريعة والمكاسب الفورية قد يعيق



التفكير بعيد المدى فالمُفكر الاستراتيجي يحتاج لموازنة هذه الضغوط مع أهداف الإستدامة المستقبلية. ⑤ تضارب المصالح وضعف الإلتزام المؤسسي فغياب التوافق بين القيم الفردية والمؤسسية يخلق فجوة تهدد الشخصية الاستراتيجية التي يتطلب بناؤها بيئة داعمة تسمح بالإبتكار وتحفز على الرؤية الجماعية.

أدوات وتقنيات بناء الشخصية الاستراتيجية

لا تتشكل الشخصية الاستراتيجية عشوائياً بل تتطلب مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تُسهم في تطوير قدرات التفكير وتوجيه السلوك وتنمية مهارات القيادة .. فالمُفكر الاستراتيجي الفعال هو نتاج لمزيج متكامل من الأدوات الذهنية التي تصقل طريقة التفكير والأدوات التحليلية التي تكشف الواقع والأدوات التكنولوجية التي توسع المدارك بالإضافة إلى الأدوات القيادية التي تُمكنه من التأثير والإلهام .. ومن أبرز أدوات وتقنيات بناء الشخصية الاستراتيجية ما يلي:

🔗 **الأدوات والتقنيات الذهنية Cognitive Tools** التي تتعلق بالقدرة على إعادة صياغة المشكلات والتفكير بطرق غير تقليدية مثل ① التفكير التصميمي الذي يتيح إعادة هيكلة التحديات التنظيمية من منظور إبداعي. ② العصف الذهني المتقدم الذي يساعد على إنتاج أفكار متجددة تتجاوز الحلول التقليدية. ③ التفكير العكسي وتمثل تقنية تبدأ من المستقبل المرغوب ثم تعود إلى الحاضر لتحديد خطوات التنفيذ. ④ التأمل الاستراتيجي الذي يمثل عملية عقلية عميقة تساعد



على تجاوز ردود الأفعال السطحية نحو فهم أعمق للمشكلات والفرص بتعزيز مراجعة الافتراضات وتجنب الوقوع في فخ الجمود الفكري.

🔄 **الأدوات والتقنيات التحليلية Analytical Tools** الهادفة إلى بناء فهم عميق للبيئة الداخلية والخارجية مثل ❶ تحليل SWOT الذي يربط القدرات الداخلية بالتغيرات الخارجية. ❷ القوى الخمس لـ Porter التي تمثل إطار يساعد في فهم موقع المنظمة التنافسي. ❸ تحليل السيناريوهات لإستكشاف احتمالات المستقبل المختلفة. ❹ خرائط النظم لفهم الترابط بين العناصر التنظيمية والبيئية. ❺ مؤشرات الإنذار المبكر لتوقع المخاطر والتعامل مع الازمات قبل وقوعها.

🔄 **الأدوات والتقنيات التكنولوجية Technological Tools** التي أصبحت عنصراً لا غنى عنه مثل ❶ التحليل بالزمن الحقيقي الذي يعزز سرعة الإستجابة للتغيرات البيئية. ❷ الذكاء الاصطناعي التنبؤي الذي يوفر رؤى مستقبلية مبنية على البيانات. ❸ المحاكاة الافتراضية التي تتيح تجربة القرارات الاستراتيجية قبل تطبيقها. ❹ لوحات القيادة التفاعلية التي تمثل أداة لمتابعة مؤشرات الأداء الاستراتيجي لحظة بلحظة.

🔄 **الأدوات والتقنيات القيادية Leadership Tools** التي تتمثل في الأدوات التي تعزز قدرة القائد على التأثير والإلهام وصياغة الرؤى مثل ❶ إدارة أصحاب المصلحة كأداة لتحديد إهتمامات الأطراف



المؤثرة وبناء تحالفات استراتيجية. ② نماذج الإتصال الفعال كأنموذج * AIDA لتعزيز الإقناع والتأثير. ③ بناء الرؤية المشتركة بصياغة مستقبل مشترك يُلهم العاملين. ④ التعلم التنظيمي كونه آلية تعزز ثقافة التعلم الجماعي ونقل المعرفة.

* أحد النماذج الكلاسيكية في التسويق والتواصل والإقناع ويمثل تسلسلاً منطقياً لأربعة مراحل مترابطة (الانتباه .. والإهتمام .. والرغبة .. والفعل) التي يمر بها الفرد أو الجمهور المستهدف





المراجع

- Betz, F. (2016). *Strategic Thinking: A Comprehensive Guide*. 1st ed., Emerald Group Publishing Limited.
- Butler, P., Manfredi, J., and Klein, P. (2015). *Think To Win: Unleashing the Power of Strategic Thinking*. McGraw-Hill Education.
- Chevallier, A. (2016). *Strategic Thinking in Complex Problem Solving*. Oxford University Press.
- Cohen, W. (2004). *The Art of the Strategist: 10 Essential Principles for Leading Your Company to Victory*. AMACOM.
- De Kluyver, C. (2000). *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. Prentice-Hall, Inc.
- Duhaime, I., Stimpert, L., Stimpert, J., and Chesley, J. (2011). *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*. Routledge, Taylor & Francis.
- Duncan, D. (2022). *A New Mindskin: Innovation, Creativity and Strategic Thinking for the Marketplace*. The Body Church.
- Garratt, B. (1996). *Developing Strategic Thought: Rediscovering the Art of Direction-Giving*. Harper Collins Publishers Ltd.
- Garratt, B. (2003). *Developing Strategic Thought: A Collection of the best Thinking on Business Strategy*. Profile Books Ltd.
- Gibson, R. (1998). *Rethinking the Future: Rethinking Business Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the World*. Nicholas Brealey Publishing Limited.



- James, T., and Roop, R. (1989). *The Secret of Creating Your Future*. Advanced Neuro Dynamics, Incorporated.
- Martin, T. (2016). *Smart Decisions: The Art of Strategic Thinking for the Decision-Making Process*. 1st ed., Palgrave Macmillan.
- McKeown, M. (2020). *The Strategy Book: How to Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results*. 3rd ed., Pearson Education Limited.
- Montgomery, C. (2012). *The Strategist: Become the Leader Your Business Needs*. 1st ed., A Harper Business, Harper Business, An Imprint of HarperCollins Publishers, HarperCollins, New York.
- Morrisey, G. (1996). *Morrisey on Planning - A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation*. 1st ed., Jossey-Bass business & management series.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill, Inc.
- Olson, A., and Simerson, K. (2015). *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Results*. John Wiley & Sons, Inc.
- Robert, M. (1985). *Strategic Thinking: Charting the Future Direction of your Organization*. 3rd ed., Decision Processes International Limited.
- Robert, M. (1988). *The Strategist CEO: How Visionary Executives Build Organizations*. Quorum Books.
- Robert, M. (2000). *The Power of Strategic Thinking: Lock in Markets, Lock out Competitors*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Robert, M. (2001). *Strategic Supremacy - Pure & Simple: Don't Change the Rules, Change the Game*. Poutray, Pekar, Stella, Inc.



- Robert, M. (2006). *The New Strategic Thinking: Pure & Simple*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Saha, B., Banerjee, P., Kakani, R. (2011). *Strategic Thinking: Explorations around Conflict and Cooperation*. Sage Publications Pvt. Ltd.
- Sanders, T. (1998). *Strategic Thinking and the New Science: Planning in the Midst of Chaos, Complexity, and Change*. The FREE PRESS A Division of Simon & Schuster Inc.
- Sloan, J. (2020). *Learning to Think Strategically*. 4th ed., Routledge: Taylor & Francis Group.
- Sommers, C. (2012). *Think Like a Futurist: Know What Changes, What Doesn't, and What's Next*. Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
- Tovstiga, G. (2013). *Strategy in Practice: A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*. 2nd ed., John Wiley & Sons, Ltd.
- Watkins, M. (). *The Six Disciplines of Strategic Thinking: Leading Your Organization into the Future*. Happer Business.
- Wells, S. (1998). *Choosing the Future: The Power of Strategic Thinking*. Butterworth–Heinemann.
- Wootton, S., and Horne, T. (2010). *Strategic Thinking: A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers*. 3rd ed., Kogan Page Limited.





المؤلفين في سطور

حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال - الإدارة الاستراتيجية من جامعة الجنان في لبنان عام 2014 .. عمل مستشاراً للأداء في دولة الإمارات العربية المتحدة وفي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والشفافية في الأردن .. حاضر في العديد من موضوعات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة .. له العديد من المؤلفات والدراسات في حقل الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والأداء وذكاء الأعمال.



د. وائل إدريس

حصل على درجة أستاذ الإدارة الاستراتيجية بقسم إدارة الأعمال جامعة البصرة - العراق .. حصل على درجة الدكتوراه عام 2004 من جامعة البصرة .. شغل العديد من المناصب الإدارية في جامعة البصرة .. وله العديد من الكتب والدراسات في مجال الفكر الاستراتيجي والإداري ويشغل حالياً منصب عميد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المعقل في البصرة - العراق.



أ.د. محمد العيسى

حصل على درجة الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية من جامعة مؤتة في الأردن عام 2019 .. له خبرة كبيرة في ميدان عمله في الضبط والانضباط والإدارة في المملكة الأردنية الهاشمية .. له العديد من المؤلفات والدراسات في حقل الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية .. ويشغل حالياً منصب أمين عام الهيئة الخيرية الهاشمية - المملكة الأردنية الهاشمية.



د. حسين الشبلي

حاصلة على درجة الدكتوراه في الإدارة - نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي من جامعة العلوم الإسلامية العالمية في الأردن عام 2017 .. لها خبرة كبيرة في ميدان عملها في وزارة التجارة والصناعة بالمملكة الأردنية الهاشمية .. إنتدبت لمنصب مساعد المستشار الاقتصادي في سفارة المملكة الأردنية الهاشمية في جمهورية مصر العربية للفترة 2021 ولغاية 2023 .. وتشغل حالياً منصب مساعد المدير لشؤون الدراسات والتعاون الدولي في وزارة التجارة والصناعة.



د. أسماء العوايشة

