



## تقنيات التفكير الاستراتيجي

كثيرة هي التقنيات والأدوات التي يستخدمها المهتمون من قادة، ومدراء، وخبراء، ومستشارين في مجال الإدارة الاستراتيجية (تفكير، وتحليل، وتخطيط، ورقابة، وتقييم) واذ تعد هذه التقنيات وسائل مساعدة من شأنها تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي فهي أيضا وسائل مساعدة من شأنها تحسين مستوى التفكير الاستراتيجي.

### أولاً: السيناريوهات

برزت الحاجة إلى السيناريوهات كأحد الطرق والأساليب النوعية الأكثر استعمالاً في التفكير الاستراتيجي ، بسبب التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات وبخاصة البيئة الخارجية التي تتسم بالتغيير المستمر، وصعوبة التكيف معها بطرق التفكير والتخطيط التقليدية . إذ إن هذه التقنية لا تحدد بدقة متى وكيف تحدث ظاهرة معينة في المستقبل، و لكنها تحاول تحديد المسارات العامة للظواهر الاجتماعية والمتغيرات المتحركة في كل مسار من هذه المسارات ، من هنا يأتي دور السيناريو في تنشيط التفكير الاستراتيجي في المنظمات باتجاه إدراك متغيرات البيئة والتفاعل معها صوب المستقبل.

ويعرف السيناريو بأنه طريقة تحليلية احتمالية تمكن من تتبع المسار العام لتطور الأحداث والظواهر ، انطلاقاً من وضعها وحالتها الحالية، وصولاً إلى رصد سلسلة من التوقعات المستقبلية لهذه الأحداث والظواهر ، ويصفه (Wilson,2004)، بأنه: "تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها البعض، ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحداً منها" ، كما يشار بأنه عبارة عن وصف أو سرد مجموعة من الأحداث أو التصرفات المحتملة وقوعها في المستقبل ووصف للقوى المؤدية الى وقوعها ، ويعد هذا الوصف بناءً على ترتيب منطقي لتسلسل الأحداث ومحاولة تحديد جميع الروابط القائمة بينها ، وفي ذات الاتجاه هناك من يرى بأنها سلسلة من الأحداث التي يمكن ان تقع في المستقبل ،تستخدم لمساعدة الأفراد في ادراك أن المستقبل خاضع للشك وينبغي التفكير في خيارات مستقبلية اخرى.

وتبرز أهمية بناء السيناريوهات من خلال الآتي:

- تنبيه صانع القرار بطبيعة المشاكل والنتائج التي تترتب عن اختيار مسار معين من مسارات تطور الأحداث والظواهر.
- يؤدي السيناريو إلى تعبئة صانع القرار في التخطيط أو التقويم لعمل ما، وفك ارتباطه بالماضي.
- وتلخص أغراض السيناريو بالآتي :
- تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.
- تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.
- تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية، وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية.



ان بناء السيناريوهات لا يركز على القيام بعملية التنبؤات او التوقعات فقط ولكن يركز على وصف المستقبل الذي يتحدى الافتراضات الحالية ويوسع وجهات النظر، ويذكر ان الفكرة المركزية للسيناريو تقوم على سلسلة من الفرضيات الاحتمالية القائمة على الفكرة الآتية:

(إذا- فإن ) بمعنى إذا حدث(س ) فإن النتيجة ستكون(ص)، أما إذا حدث(أ) فإن النتيجة ستكون (ب) ... وهكذا. ومن ثم فإن السيناريو يسعى إلى استعراض كل الاحتمالات والتنبؤ بما سيترتب على كل احتمال ، لذلك يذكر ان كلمة سيناريو غالبا ما يفرض في استعمالها لوصف اي مجموعة فرضيات ، بل وهناك شروط للسيناريوهات هي الواجهة والتماسك والاحتمال والأهمية والشفافية.

ويعرض (العيسوي ،2113) خطوات بناء السيناريو من خلال الآتي:

1. تحديد الموضوعات المهمة والمراد التخطيط لها والتي تلعب دورا رئيسا في المستقبل.
  2. اعداد او بناء عدة سيناريوهات كل منها يمثل احتمال حدوثه في المستقبل.
  3. اخراج الصورة النهائية لما يمكن ان تكون عليه الظاهرة المختارة ومتطلباتها وقدراتها في المستقبل
  4. اعداد وتوفير خطط دينامية للمستقبل بما يسمح بقدر من المرونة لمواجهة التغيرات والمتطلبات في المستقبل فهو المنتج النهائي لكل اساليب البحث المستقبلي.
- في حين يشير (Goode et al.2011) وجود ثلاثة مراحل لبناء السيناريوهات هي:
1. تحديد المتغيرات الأساسية(يتعلق الأمر خاصة بموضوع التحليل الهيكلي).
  2. تحليل تدخلات الفاعلين حتى نطرح الأسئلة بالنسبة إلى المستقبل.
  3. تقليص الريبة حول المسائل وإبراز سيناريوهات المحيط الأكثر احتمالا بفضل مناهج الخبراء.

وهنا تأكيد على إن صياغة السيناريوهات تحتاج بشكل أساس إلى كم من المعلومات عن الظاهرة ،وقد أشارت بعض الدراسات الى عدد من الخطوات لإعداد وبناء السيناريوهات وكما في الجدول الآتي :



## خطوات إعداد وبناء السيناريوهات

ت	الخطوات
1	اختيار فريق بناء السيناريوهات وفق الخصائص الآتية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• حس ذاتي عالي وادارك متميز.</li> <li>• التقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة.</li> <li>• خبرة في النظرة إلى المصالح الأوسع.</li> <li>• السماح بالغموض.</li> </ul>
2	تأسيس غرفة عمليات و بناء السيناريوهات وفق المواصفات الآتية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر قواعد بيانات واسعة.</li> <li>• توافر نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة.</li> <li>• توافر الأجهزة والمعدات.</li> </ul>
3	تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف، عن طريق: <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع الافتراضات الأساسية التي تحكم الموقف.</li> <li>• إجراء الترابطات، إما بإسقاط النفس في جوهر الموقف أو / والنظر إلى المشكلة في وضع مختلف أو / وبعتماد الخيالية والتصور.</li> </ul>
4	إعداد ثلاثة أشكال من السيناريوهات، أو أكثر بشكل تختلف معطيات إحداها عن الآخر لمواجهة المستقبل الذي نتخيله.
5	كتابة النص القصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الأحداث أو سير التطورات التي أدت إلى تغيير شكل البيئة الخارجية عن الوضع الذي هي عليه الآن إلى الحالة التي تتوقعها بعد عدة سنوات. إن كتابة النص سيمنح القادة مرجعاً سريعاً يمكنهم من الحكم على الأحداث والاتجاهات الآخذة في الظهور عبر الوقت.
6	أطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل نصوصها وتشخيص التحديات الاستراتيجية المختلفة التي يتيحها كل سيناريو وفحص صحة الافتراضات.
7	وضع تصور جدي لما يجب فعله إذا جاء المستقبل مغايراً للسيناريوهات الموضوعه.

وهذا يعني لجوء المفكر الاستراتيجي الى وضع سيناريوهات للحالات المستقبلية التي ما ستكون عليها كل المتغيرات ، وكيف ستواجهها المنظمة ، وما هي الاحتياطات والمستلزمات التي يجب التحوط لها وصولا الى النجاح والتميز لكي تمكن المنظمة من وضع الاستراتيجية ، والتي تتطلب توافر مكوناتها الأساس التي يمكن ايجازها في الاتي:

- المقدرات الجوهرية المطلوب توافرها في المنظمة.
- بماذا ستميز المنظمة على المنافسين ، ولماذا ، وكيف ؟
- الريادة المطلوب تحقيقها في ( مواقع السوق، العمليات ، تكنولوجيا المعلومات ، التمويل، التطوير التنظيمي).



- وفي ضوء ما تقدم يشير (Fink & other,2000) بأنه على معظم المنظمات ادراك أن السيناريوهات لها وظائف مختلفة داخل الإدارة الاستراتيجية وهي كما يأتي :
1. دعم اتخاذ القرار: تستخدم سيناريوهات لدعم القرارات الريادية لتلبية مطالب الإدارة الاستراتيجية، وان أنشطة تخطيط السيناريو يجب ان تركز على المرحلة رقم 5( تحويل السيناريو)
  2. انشاء " التوجه المعرفي " خلق سيناريوهات يولد المعرفة للمنظمة حول آفاق التطوير المستقبلية ، هذه المعرفة ليس لديها ترجمة لاتخاذ القرارات الفورية ولكن تمكن صناع القرار من ذلك عندما تنشأ حالات قرارات حقيقية ،وبذلك فأن تخطيط السيناريو هو طريقة لخصن المستقبل.
  3. الاتصالات لتطوير المستقبل ، من خلال خلق سيناريوهات، يتم بناء المعلومات المرسله بسهولة حول آفاق التنمية المستقبلية ومعالجتها ، للمستفيدين المحتملين من هذه المعلومات من مديري المبيعات، ومديري المشاريع في التنمية، والموظفين الإداريين.
  4. تحفيز التفكير الاستراتيجي: خلق سيناريوهات تشجع الموظفين المشاركين في مشروع السيناريو للنظر في منهجية خيارات التنمية المستقبلية فالسيناريوهات بمثابة محفز للتفكير الاستراتيجي.

### ثانياً: تحليل SWOT

إن ما يقع على كاهل الإدارة العليا في المنظمة عند قيامها بالتحليل الاستراتيجي هو عملية وضع التوجهات الاستراتيجية الأولية للمنظمة و تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال القيام بتحليل (SWOT) الذي يتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة Strength والضعف Weakness والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص Opportunities والتهديدات Threats

ويعد تحليل (SWOT) أحد الأدوات الهامة و المفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة و الضعف ، و الفرص ، و التهديدات و يحاول هذا المدخل إقامة موازنة بين عناصر القوة و الضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية من جهة ثانية ، والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف وتتجلى قدرة القادة ذوي التفكير الاستراتيجي في تشخيص العلاقة بين المتغيرات الأربعة الرئيسة نقاط القوة، مواطن الضعف، الفرص، والتهديدات وإجراء المقارنات التبادلية للتعرف على أثارها وانعكاساتها، لتحديد واختيار الاستراتيجية الملائمة.

يشار الى تحليل SWOT على أنها "أداة مفيدة لفهم الوضع العام للمنظمة على أساس مقابلة عناصر القوة و الضعف في المنظمة بالفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها."

ويعرف تحليل SWOT على أنه "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم للظروف البيئية الداخلية والخارجية سواء كانت مواتية أم غير مواتية و ذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية والمستقبلية.



و يوضح الجدول ادناه مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية التي يجب تناولها بالبحث و التدقيق عند تنفيذ مدخل (SWOT) في التحليل الاستراتيجي.

بعض عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات

تهديدات خارجية	الفرص الخارجية
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. دخول منافسين خارجيين بكلفة اقل.</li> <li>2. زيادة مبيعات المنتجات البديلة.</li> <li>3. البطء في نمو السوق.</li> <li>4. تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي و السياسات التجارية للحكومات الأجنبية.</li> <li>5. المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية.</li> <li>6. زيادة الضغوط التنافسية.</li> <li>7. زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.</li> <li>8. نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو المجهزين.</li> <li>9. تغير حاجات و أذواق المستهلكين.</li> <li>10. تغيرات ديموغرافية معاكسة.</li> <li>11. أمور أخرى.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول الى أسواق جديدة.</li> <li>2. التوسع في إضافة خطوط انتاجية.</li> <li>3. القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية الى منتجات أو أعمال جديدة.</li> <li>4. إمكانية حدوث تكامل عمودي أو أفقي.</li> <li>5. التوطن بين الشركات المنافسة.</li> <li>6. النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق.</li> <li>7. اختيار تكنولوجيا جديدة.</li> <li>8. أمور أخرى.</li> </ol>
الضعف الداخلي	القوة الداخلية
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التوجه الاستراتيجي غير واضح.</li> <li>2. التسهيلات شبه معدومة.</li> <li>3. نقص في الخبرة و العمق الإداري.</li> <li>4. أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية.</li> <li>5. معاناة مل المشاكل العلمية الداخلية.</li> <li>6. فشل في مجال البحث و التطوير.</li> <li>7. خط الإنتاج ضيق جدا</li> <li>8. تصور سوقي ضعيف.</li> <li>9. شبكة توزيع ضعيفة.</li> <li>10. مهارات تسويقية دون المستوى.</li> <li>11. عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الاستراتيجي.</li> <li>12. تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين.</li> <li>13. أمور أخرى.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مهارات تنافسية جيدة.</li> <li>2. الموارد المالية متاحة.</li> <li>3. قناعة المشترين جيدة بمنتجات الشركة.</li> <li>4. قيادة جيدة للسوق.</li> <li>5. السبيل في الوصول الى اقتصاديات الحجم.</li> <li>6. تكنولوجية ملائمة.</li> <li>7. ميزة في التكاليف.</li> <li>8. حملة إعلانية جيدة.</li> <li>9. مهارات إنتاجية مبدعة.</li> <li>10. قابليات إدارية ناجحة.</li> <li>11. امتلاك المنظمة موقع متميز على منحني الخبرة.</li> <li>12. إمكانات تصنيع جيدة.</li> <li>13. مهارات تكنولوجية مثالية.</li> <li>14. أمور أخرى.</li> </ol>



و استنادا إلى ما سبق يمكن استخلاص الآتي :

1. إن عملية تحليل و تشخيص عناصر القوة و الضعف الداخلية تبقى غير متكاملة إذا لم يقابلها تحليل الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.
2. إن الفرص و التهديدات لا تولد من فراغ و إنما تظهر عادة في ضوء التغيرات البيئية وهي عرضة للتغير في البيئة.
3. يجب على المنظمات ألا تحدد الفرص و التهديدات التي تشكل خطرا عليها فقط، بل يجب توجيه استراتيجية التنظيم لاغتنام تلك الفرص و مقاومة التهديدات.
4. إن قدرة الإدارة العليا في المزاوجة الصحيحة بين نقاط القوة الداخلية و الفرص الخارجية المتاحة و قيامها بمعالجة نقاط الضعف الداخلية يجعلها قادرة على مواجهة التهديدات الخارجية و اقتناص أكبر قدر ممكن من الفرص الثمينة .

شكرا لكم