

المحاضرة الخامسة - الفصل الخامس فلسفة التفكير الإستراتيجي

أولاً- تقنيات التفكير الإستراتيجي عند بيتر دراكر Strategic thinking when Peter Drucker techniques :

الإداري والاستشاري والمفكر (Peter Drucker) المتوفي عام (2005) ترك ملاحظات هامة للمديرين التنفيذيين في مختلف المجالات العملية عند التنفيذ الناجح للتفكير الإستراتيجي وقد حصل على إشادة وتقدير من قادة الشركات لحكمته وواقعيته واعتماده على رؤى خاصة لتحسين عملية التحليل الإستراتيجي .
وقد حدد Drucker ثلاث تقنيات مهمة لتفعيل حل المشكلات وذلك خلال إحدى محاضراته القيمة لمجموعة من المديرين التنفيذيين والطلبة في جامعة نيويورك (NYU) ، أنظر الشكل (16) ، وهذه التقنيات هي : (2010,Zand)
1. قم بطرح أسئلة نافذة أو ثاقبة للحصول على خيارات وحلول ابداعية :

إن محاولة تقليل مجال أو مدى المشكلة تجاه الحدث الذي تواجهه وعدم التوسع بشكل غير ضروري والتركيز على جوهر الحالة عن طريق تأطير المسألة بسؤالين هما :

- ما هي الاعمال التي لا ينبغي لنا الدخول فيها .
- تحديد معلوماتنا ثم معرفة ما هي الاعمال التي تلائمنا .
- 2. إعادة الصياغة بشكل مبسط للتمكن من المراجعة والتعديل استخدم (Drucker) براعة إعادة صياغة وتشكيل جوهر القضية أو الحدث مما يؤدي ببساطة إلى زيادة فهم الإدارة ومدى البصيرة والوضوح بالتفكير الإستراتيجي، وكما قال آينشتاين (Einstein) يستطيع أي شخص تعقيد الأمور ولكن نحتاج لعبقري لتبسيطها وتوضيحها للآخرين.
- 3. النظر في الافتراضات البديلة واثارها اذا تحققت لتحفيز التفكير الإستراتيجي حول المستقبل على إدارة المنظمة أن تتعلم زراعة أو بث الاختلاف) المعارضة (ثم إدارة هذا الاختلاف بطريقة فعالة وحتى زيادة حدة الاختلاف تكون مفيدة في بعض الاحيان .

ثانياً: التفكير الإستراتيجي من منظور متعدد المستويات

يبين (Bonn, 2005) انه ببساطة لا يمكن ان يحدث التفكير الاستراتيجي في عقل واحد، ولكن لا بد ان يتأثر بالسياق الاجتماعي الذي يعمل فيه الفرد . فعندما ننظر إلى السلوك الفردي في المنظمات، نحن في الواقع نلاحظ رؤية كيائين: الفرد نفسه وأن الفرد هو ممثل الجماعة ... وهكذا فإن الفرد ليس فقط يعمل نيابة عن المنظمة في المعتاد بالوكالة، لكنه يعمل أيضاً، بمهارة أكثر كمنظمة "عندما يجسد القيم والمعتقدات والأهداف الجماعية ."

وبالتالي، ما يدور في ذهن الأفراد يتأثر بمشاركةهم في التفاعلات الاجتماعية .
ونتيجة لذلك، يمكن بناء إطاراً للتفكير الإستراتيجي يحتاج إلى دمج التركيز المجال الصغير على الأفراد والجماعات مع التركيز على المجال الكلي في المنظمات وسياقها . وبعبارة أخرى، فإننا محتاج إلى الاعتراف بتأثير الخصائص والإجراءات الفردية على السياق التنظيمي وتأثير السياق التنظيمي على التفكير الفردي والسلوك . ومن الواضح أن خصائص المفكر الإستراتيجي الفردية هي فقط لها قيمة في دعم الهياكل والعمليات في كل من المجموعة والمستويات التنظيمية ،وبالمثل، فإن الأشكال والعمليات في المجموعة الهيكلية والمستويات التنظيمية تعزز ظهور الخصائص الفردية المناسبة المرتبطة بالتفكير الإستراتيجي وبالتالي، ينبغي أن تعالج المستويات الآتية :

1. خصائص المفكر الإستراتيجي الفردية .
2. الديناميكيات التي تجري ضمن المجموعة من الأفراد .

3. السياق التنظيمي .

ويمكن استعراض المستويات الثلاثة من التفكير الإستراتيجي وتطوير عدد من المقترحات التي يمكن أن توجه لوضع إطار متكامل لتحسين التفكير الإستراتيجي في السياق التنظيمي من خلال ما يأتي :

1. التفكير الإستراتيجي على المستوى الفردي :

تتطلب المهام الإستراتيجية من كبار المديرين إلى التعامل الفعال مع وجود الطرائق المحتملة والمتعددة للحصول على النتيجة المرجوة ودمج المصادر المتنوعة للمعلومات حول احتمالات الأحداث المستقبلية . ومن أجل التعامل مع هذه المهام يجب أن يكون كبار المديرين قادرين على فهم وتصوير المعلومات والسيناريوهات المختلفة وربما المتناقضة .

وتشير الأدبيات أن مهام اتخاذ القرارات المعقدة تتطلب من المديرين استخدام عدة أطر لصنع المعنى، والتي قد تكون غير متوافقة مع بعضها البعض أو حتى تتعارض مع بعضها البعض . وبالمثل فإن أهمية إدارة مجموعة من الأنظمة المعرفية المتعددة لتحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتشجيع التفكير الإستراتيجي . وبالتالي، يتعين على صناع القرار أن يكونوا قادرين على عقد العديد من المواقف التي تبدو متضاربة في وقت واحد وإدراكها في أذهانهم ولديهم القدرة على تحمل حالة عدم التأكد الناجمة عن ذلك والغموض .

2. التفكير الإستراتيجي في المجموعات :

قد وضعت ضمن نظريات الإدراك الإداري والتنظيمي ووضع الفرضية التي تتعامل مع خصائص المفكر الإستراتيجي الفردية . ومع ذلك، فإن التفكير الإستراتيجي ليس محض النشاط العقلي الفردي، ولكن يتأثر بمشاركة صانع القرار في التفاعلات الاجتماعية فضلاً عن السياق الاجتماعي والمؤسسي للمنظمة . وبالتالي، فإن فهم التفكير الإستراتيجي في الأوضاع التنظيمية المعقدة يتطلب أن نذهب إلى أبعد من التركيز على الأفراد وبعناية دراسة سياق مجموعة وتأثيره على القدرة على التفكير الإستراتيجي الفرد .

وقد وصفت المنظمات مثل " شبكة من المعاني المشتركة التي تكون متواصلة من خلال تطوير واستخدام لغة مشتركة للتفاعلات الاجتماعية اليومية . هذا الوصف يركز على الجانب الاجتماعي من الحياة التنظيمية ويشدد على أهمية التفاعل في الشعور بالأحداث التنظيمية على مستوى المجموعة، مع التركيز على أهمية التفاعل بالقول أن الفرد يخلق أفكار جديدة في سياق التفاعل مع الآخرين، لذلك فإن تكرار أنماط التفاعل بين هذه المجموعة تؤثر بشكل معمق على اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

كما يشارك كبار المسؤولين التنفيذيين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ونوع من وجهات النظر المعرفية المتنوعة الممثلة في الفريق كشكل من التفاعلات بين أعضاء المجموعة ثم تعكس القرارات الإستراتيجية للأنظمة التمثيلية المستخدمة في عملية صنع القرار . ومن ثم، فإن عملية التفاعل المجموعة في عملية صنع القرار تتجاوز الأنظمة التمثيلية، التي تم تطويرها على المستوى الفردي ويسهل إنشاء النماذج العقلية عن طريق التفاوض والنظم العقائدية . ونتيجة لذلك، فإن التفكير الإستراتيجي في المجموعة ليست هي مجموع بسيط من القدرة على التفكير الإستراتيجي جميع أعضاء المجموعة، ولكن وظيفة من التفاعل بين قدرات

التفكير الإستراتيجي من قبل أفراد ، والتنوع في الحفاظ على الهياكل والتأثيرات التنظيمية لتفاوض الجماعات مع الإدارة العليا . وقد حددت الأدبيات مجالين والتي تعد مهمة لعملية التفاعل داخل المجموعة، وهي عدم التجانس والصراع وتأثيرهما على التفكير الإستراتيجي .

3. التفكير الإستراتيجي ضمن السياق التنظيمي :

يتأثر المفكرين الاستراتيجيين بالأفراد والجماعات والإدارة العليا من خلال السياق الاجتماعي والسياسي للمنظمة . ومن أجل فهم أفضل للتفكير الإستراتيجي، فنحن في حاجة إلى تضمين السياق التنظيمي، لأن السياق يشكل الأساس الكامن وراء العمليات داخل المنظمة، وتشكيل التفكير الإداري ومساعدة الأفراد على التصرف بشكل جماعي .

و الهيكل الجماعي للنظام التنظيمي يتطور من خلال عملية التفاوض المتعددة والمصالح بين مختلف الأفراد والمجتمعات والمجموعات المتنفسة. ومن خلال هذه التفاعلات التي تشكل عند أعضاء المنظمة تفاهات مشتركة حول القضايا ذات الاهتمام المشترك وتطوير أطر مشتركة من الفكر والعمل، أنظر الشكل (17).
 إنّ هذه الأطر المرجعية تمكن عند الافراد لتحديد موقفهم داخل المنظمة ويؤدي إلى تطوير المعتقدات المشتركة اجتماعياً التي توجه الخيارات والإجراءات الإستراتيجية وبالتالي، الخصائص التنظيمية تخلق السياق الذي يتبناه أعضاء المنظمة في صياغة إطار مشترك يمكن أن يؤثر على القدرة على التفكير الإستراتيجي لكبار المديرين .
 وقد حددت الأدبيات ثلاث خصائص التي تعد مهمة لفهم تأثير السياق التنظيمي على التفكير الإستراتيجي وهي : الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ونظام الحوافز والمكافأة .

مستوى الوظيفي

مشاركة الإدارة

الوسطى

هيكل المنظمة

الاساسي

معايير الأداء النوعي طويلة الأجل

PS

P3

P

التفكير الاستراتيجي

التفكير النظمي

الابداع

الرؤية

PI

التنوع في النظم التمثيلية

مستوى الافراد

مستوى المجموعة

P2

P4

PS

P3

النوع الوظيفي

انتزاعات المنطقة بالمهام

الصراع المرتبط بالعلاقة

الشكل (17) التفكير التنظيمي متعدد المستويات

Score: Bonn, Ingrid, 2005, Improving strategic thinking: a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal Vol. 26

No. 5, 2005 pp. 336-354 .Emerald Group Publishing

ثالثا: التفكير الإستراتيجي والقيادة Strategic thinking and leadership :

يذكر (Warren et al, 2011) وزملائه أنه وفقاً لمدخل إدارة التفكير الإستراتيجي الذي ينطوي على عمليتين فكريتين متميزتين هما : التخطيط والتفكير، حيث يتم في عملية التخطيط تحليل المخاوف، وبناء النظم والإجراءات الرسمية في حين أن التفكير ينطوي على تشجيع بديهية التفكير المبتكرة والخلاقة في جميع مستويات المنظمة .

وبالمقابل يتفق خبراء الإدارة اليوم أن البيئة الداخلية للمنظمات والثقافة التنظيمية هي عمليات حليفة للعوامل التي تحدد أي نجاح أو فشل للمنظمات في المستقبل القريب .وهنا أمثلة قليلة على المنظمات الناجحة مع الثقافات القوية هي Microsoft, Google, Toyota ويرجع ذلك إلى صعوبة تيار الاقتصاد

العالمي، ووجود عدد ضخم من المنظمات ذات الأداء الضعيف والتي تكافح للبحث عن استراتيجيات لمساعدتها على البقاء على قيد الحياة وتحقيق الأداء الفعال لتطوير الفرص التي تتيحها القوى الخارجية وتغييرها بشكل ضروري من قبل القادة للمنظمات ولاستيعابها وتفسيرها للمستقبل باستخدام النهج المعرفي والمنهجي إلى التفكير الاستراتيجي. (2010,Goldman & Casey)

يمارس التفكير الإستراتيجي تقليدياً في مستوى قادة المنظمات الذين لديهم المسؤولية الرئيسة عن وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية ويذكر (Abraham) أن التفكير الإستراتيجي هو جانب مهم من عمل كل قائد حيث إن الشركة ليست بحاجة إلى إستراتيجية إذا لم يكن لديها منافس - لذا يمكن الاكتفاء ببساطة بالخطة التقليدية . ولكن الإستراتيجية تنطوي على موضوعات المنافسة والتفوق بالذكاء على المنافسين مما يترتب عليه الحاجة للتفكير الإستراتيجي الذي يعد عملية إيجاد طرائق بديلة للمنافسة وتوفير قيمة أكبر للمنتوجات في نظر الزبون (Bluestone et al., 2012:7).

وتشير الأدبيات إلى أهمية التوجه نحو عملية يركز فيها على كيفية فهم المفكرين الإستراتيجيين واتخاذهم الإجراءات الإستراتيجية في بيئة معقدة وغامضة وتنافسية للغاية، ولذلك نجد القلق في التفكير الإستراتيجي في وسيلة جديدة من أجل المنافسة في بيئة غامضة وتنافسية. فإذا كانت الإستراتيجية حول بناء مواقع الدفاع على المدى البعيد، أو من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة"، فينبغي أن تركز إستراتيجية اليوم على التكيف والتحسين المستمر وأن تتغير بشكل مستمر ومتطور بطرائق مفاجئة من أجل التغلب على المنافسة ومن أجل تطوير والإبقاء على القدرة التنافسية.

إن النجاح في النظم الإيكولوجية التجارية التي تشمل الشركات الرصينة والمشاريع الجديدة تتطلب التعاون والتنافس، وهي مهمة تتطلب وجود التفكير الإستراتيجي لتوفير الموارد والقدرات للشركة. ويمكن أن يكون ذو آثار عميقة على النجاح التنظيمي. (201,12:219,Zahra & Nambisin)

لا تزال تثار وجهات نظر متباينة بشأن التفكير الإستراتيجي وقد يستمر النقاش حول الموضوع في الأدب الإداري، إلا أن أهمية تطوير إستراتيجية فعالة وتنفيذها من قبل القيادة أمراً لا يقبل الجدل. وفي هذا السياق يذكر (Chemers) أن الاختبار النهائي في القيادة هو مدى نجاح مجموعة أو تنظيم على أداء مهام ذات محددة ذات صلة بالمنظمة. من وجهة نظر معهد التفكير الإستراتيجي إن عملية التفكير الإستراتيجي هي الرقم الأول في مراتب المقدرات القيادية الأكثر أهمية. ويجب على القادة ضبط نغمة التعلم والتطور بين جميع متطلبات المقدرات الإستراتيجية بما يضمن التماسك في البنية التحتية التنظيمية والبقاء والديمومة أو التعرض بخلاف ذلك لخطر السقوط وراء منافسيها. وأكد (Guns) أن المقدرات الإستراتيجية تمثل الرافعة لرأس المال الفكري في المؤسسة التي تنطلق من دعامي رأس المال والعمل. (Bluestone et al., 2012:7) إن الإدارة القوية تعمل على زيادة الجهد لتحقيق المواءمة بين إستراتيجية وثقافة المنظمة، وقد لوحظ أيضاً أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تخلق عقبات خطيرة وتحد من إستراتيجيات المنظمات التي تتناقض مع المعتقدات التنظيمية المشتركة بين واضعي السياسات بشأن أهداف المنظمة، والمقدرات، والبيئة وعلاوة على ذلك، تدعم القيادة التحويلية صياغة الرؤية الإستراتيجية، ونشر هذه الرؤية للمنظمات من خلال

استخدام التشبيه وأنموذج الرؤية عن طريق بعض معايير العمل والأداء باستمرار، وأخيراً، لبناء التزام شامل من أجل رؤية المنظمة التي تمثل فهم التفكير الإستراتيجي وقدرة الفرد على وضع الأفكار التي تساعد في حل المشاكل العالقة، فضلاً عن أهمية هذه العوامل التي تساعد الإدارة لتعزيز التفكير الإستراتيجي داخل المنظمة، وكيفية غرس التفكير الإستراتيجي وزراعته داخل المنظمة. وفي هذه العملية يتم استكشاف الثقافة التنظيمية والعوامل المتحالفة التي تدعم عملية التعلم للتفكير الإستراتيجي وسبل تثقيف وتطوير القيادات التنظيمية وأعضاء الفريق

لفن أداء المهام التنظيمية من خلال تطبيق التفكير الإستراتيجي. (2010:170,Goldman & Casey) إنَّ المفكر الإستراتيجي يجب أن يكون قادراً على مسح البيئة الخارجية وكذلك الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمليات الداخلية مع أهمية استخدام

المدرء في الادارة الوسطى ضمن عملية صياغة الاستراتيجية. وجرى التأكيد على أن إستراتيجيات وضعت مع المعرفة من مديرو الإدارة الوسطى وغيرهم من الأفراد المعنيين داخل المنظمة، بدلاً من الاعتماد على المفكر الإستراتيجي من المرجح أن تكون متفوقة. (2011,Warren et al)

وتعد القيادة الإستراتيجية روح عملية التفكير من خلال اتخاذ الإجراءات الذكية والقدرة على إلهام الأفراد والفرق لتحقيق الميزة التنافسية. ويوضح الشكل (18) المرحلة الأساسية من التفكير الإستراتيجي، والجمع بين نظام التفكير والإبداع والرؤية التي يمكن أن تدفع باتجاه الجمع بين التخطيط والتنفيذ، وحل المشكلات واتخاذ. ويغطي جوانب التحليل الإستراتيجي والتنظيم والتخطيط والرقابة كما يعطي مفهوم للقيادة، أي أن مفهوم التفكير الإستراتيجي يمازج بين كل هذه الصفات التي يمكن وصفها بأنها استراتيجية & Kazmi (2015:45, Naaranoja).

التدفق المنقح للتفكير الاستراتيجي

التخطيط

والتنفيذ

التدفق الأساسي للتفكير الاستراتيجي

التفكير النظمي

حل

التعرف

العملية

المشكلة

على .

ابتكار

الاقتراضات

رؤية

اتخاذ

القرار

الشكل (18) الانعكاسات الإستراتيجية لتقديم التفكير الإستراتيجي

Source: Kazmi,S., Naaranoja,M., Wartsila,J., Integrating strategic

thinking and transformational leadership for NPD idea support

process, Procedia - Social and Behavioral Sciences 229 (2016)

387-397.

رابعا :التفكير الإستراتيجي، وبناء بيئة لدعم فريق العمل

Strategic thinking and team supportive environment building

التفكير الإستراتيجي لا يأتي بشكل طبيعي لأن معظم المفكرين ثابتون أي يميلون إلى اتخاذ قرارات فقط لفترة محدودة، ولا بد من تعلمها، وعرضها وممارستها، وأن تطبيق مهارات التفكير الإستراتيجي تأتي من خلال التوظيف يعني مصطلح التفكير الإستراتيجي وان أن قادة الجمع بين العناصر مثل :التحليل والاستكشاف والفهم، وتحديد موقف متعدد الأوجه وبعد ذلك وضع إجراءات للتخطيط من شأنها أن تجلب لها أكبر أثر إيجابي محتمل نحو هدف الجماعة أو يحتاج الفريق لتقييم عملية استراتيجية التي تربط جميع الحلقات المنفصلة، والجمع بين الخطوات المختلفة معا بطريقة منهجية للوصول إلى المجتمع يحتاج إلى تخطيط المنظمات للحل النهائي ويعرف بأنه مجرد غيض من فيض أو جزءاً من عملية أكبر من التفكير الإستراتيجي تعرف بالذكاء اللائق باعتباره مهارة بديهية للتشخيص ولتسهيل ودعم القائد وأن تصل العمليات الى أفضل تكتيكات مناسبة بهدف التصميم بذكاء

عن طريق مبتكر للتعامل مع البيئات والإعدادات الجديدة وسياقات الذكاء هو عامل أساسي للمصلحين والقادة
لتغيير أسلوب العمل واستراتيجياتها فقا للسياق البيئي وكذلك أتباع الاحتياجات والتطلعات (Kazmi &
Kinnunen,2012)

التفكير الاستراتيجي

الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي

الفروقات الفردية

غريزة

خبرات العمل

الأسئلة

استراتيجي

اختبارات

خلق المعرفة .

تصور

الشكل (19) تعلم التفكير الإستراتيجي

Score: Kazmi,S., Naarananoja,M., Wartsila,J., Integrating strategic
thinking and transformational leadership for NPD idea support
process. Procedia - Social and Behavioral Sciences 229 (2016)
387-397.

خامسا :التفكير الإستراتيجي ,والجيل الجديد فكرة المنتج :

Strategic thinking and new product idea generation

يعد العديد من منظري الفكر الإستراتيجي بان مصطلح التوظيف للتفكير الإستراتيجي يمكن ان يتم عن طريق
التحليل والاستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد وإجراءات التخطيط لتحقيق أكبر أثر إيجابي ممكن من أجل
تحقيق هدف مسبقاً . وان أصحاب النظريات الإستراتيجية يوافقون على فكرة أن هناك محدد
حاجة إلى التفكير الاستراتيجي في المستويات التنظيمية المتعددة .وأكد توماس وكارول (1979) على أهمية الإدراك
البشري ويرتبط تفكيرهم بتصميم المنتج إلى النهج العقلي أو القصد ، مما يدعم فكرة أن التصميم يحدث عندما
يحاول إيجاد حل للمشكلة داخل العمل أو هناك بعض التردد في الأهداف والظروف الأولية أو التحول المسموح
به .وللاستفادة من الفرص للمنظمات التي توفرها قوى خارجية فمن الضروري للقائد التنظيمي الاستيعاب
والتفسير للأهداف المستقبلية باستخدام أسلوب منهجي ومعرفي لفرض التفكير الإستراتيجي من خلال
تقليل الاعتماد على مجرد تجربة أو بديهية التخمين في حين يوجد بالمقابل عملية فكرة

المنتج الجديد .وبالإضافة إلى ذلك، فالتخطيط المشترك هو جزء مجرد للعملية الشاملة من التفكير الإستراتيجي
(2010, Goldman & Casey).أنها لا تأتي كما هو متوقع من المفكرين الثابتين الذين يميلون إلى اتخاذ قرارات
لمجرد فترة معروفة أو محددة، في حين ان التفكير الإستراتيجي يجب ان يتعلم المهارات وكيفية غرز أو ممارسة
التفكير مفهوم التفكير الإستراتيجي، هو عملية تنطوي على جمع، والجمع بين الترشيح للمعلومات ولتوليد فكرة
جديدة ذات الصلة، مركز الافكار والاستراتيجيات الممكنة .ويتم تعريف التخطيط التنظيمي بأنه مجرد غيض من
فيض أو جزءاً من عملية أكبر من التفكير الإستراتيجي بشرط الحصول على المعلومات ومهارات التفكير التي كانت
تعد واحدة من المهارات الأساسية لكبار القادة والتي تتجه حالياً الى عمق المنظمات، وهو شرط من كل موظف أن
يكون قادراً على تفسير المعلومات المعقدة واستكشاف الحقائق الخاصة بهم .لان

الآليات المعرفية المتصلة) أي فكرة المنتجات ذات الصلة بعملية التصميم وعادة ما يعتبر نوع من المنطق حيث
يتم تحويل المعرفة بشكل مستمر لتوليد معارف جديدة .وأثناء عملية توليد الأفكار للمنتج والمصممين للرجوع إلى
الخبرات ومهاراتهم، بالإضافة إلى ربط هذه الاعتراضات مع أنواع مختلفة من المحفزات الداخلية والخارجية التي

قد تكون الوصول إليها صعباً، وعلى سبيل المثال، في عملية المصممين يميلون إلى الجمع بين العينات البصرية والبدنية و /أو العقلية لدعم أغراض ملهمة .

وتؤكد النظريات الحديثة الى أهمية ثلاثة عمليات معرفية الأساسية، وهي أنظمة التفكير باعتبارها عوامل النجاح لقادة المنظمات في التعامل مع التعقيد الظرفية . ويتم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال عملية التفكير وإعادة صياغة كأداة هامة من قبل قادة الإدارة خلال عملية التفكير وهؤلاء القادة الثلاثة يدعمون العمليات من خلال) :

أ. فهم الوضع من خلال عملية إعادة الصياغة .

ب. صياغة نظريات الممارسة لتوجيه الإجراءات من خلال عكس العملية

ت. استخدام نظم التفكير (2010,Batty & Quinn) بطريقة شاملة

وهذه العمليات الثلاث تدعم القادة في تصور الأحداث وفهم المشاكل من حيث المفاهيم لمكافحتها على نحو فعال، والمنظرين الحديثين يؤكدون أن أنظمة التفكير كلها ابتداء في حين أن الأجزاء الثانوية للنهج التقليدي لأنظمة التفكير (التحليلي / خطي / التفكير) الاختزالي ويقترح أن الأجزاء هي الحاسمة والأساسية ويعرف أيضاً أن من أجل فهم كائن أو الظواهر تبدأ العملية المعرفية من خلال وضع تصور من خلال سياق أوسع بدلاً من تقسيمه إلى أجزاء .وبالإضافة إلى ذلك، يتفق المفكرين بالأنظمة الحديثة أنها غير قابلة للتطبيق لعزل المنظمة من بيئتها وتعرف إعادة الصياغة "كأداة معرفية أو المهارة لجمع وترتيب المعلومات أو المعرفة لتحديد الوقائع الظرفية أو بالعكس تفسر على أنه مهارة لمعالجة المعلومات أو المعرفة المحددة لتطبيقه وفقاً لمتطلبات الظرفية .(2005,Bonn)

سادسا :التفكير الإستراتيجي وابتكار الافكار الجديدة

Strategic thinking and innovation of new ideas

إنَّ التطور والتغير السريع الذي تشهده بيئتنا وفي جميع المجالات بالإضافة الى اشتداد المنافسة في هذه البيئة بسبب العولمة والسوق المفتوحة، جعل من عملية المحافظة على المنافسة والتميز والاستدامة مهمة صعبة جداً أمام المنظمات .لذلك دعت الحاجة الى بحث عن حل الا وهو التفكير الإستراتيجي (201,12:219,Zahra& Nombisn).

ويرى العديد من منظري الفكر الإستراتيجي أن توظيف التفكير الإستراتيجي يمكن أن يتم عن طريق التحليل والاستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد لتحقيق أكبر أثر إيجابي ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقاً . ويتفق أصحاب النظريات الإستراتيجية على فكرة أن هناك حاجة إلى التفكير الإستراتيجي في المستويات التنظيمية المتعددة .

يهدف التفكير الإستراتيجي لإحداث تغييرات جذرية باستمرار وهذا التغيير يتطلب أفكاراً جديدة ومتنوعة وبمواصفات خاصة لأن الأفكار المستخلصة من التفكير الإستراتيجي دائماً تتعلق بالمستقبل مما يعني أنها تحمل في طياتها اشياء جديدة وربما مبتكرة وتسعى للتغيير وما يزيد فرص نجاح الافكار هو حركية وديناميكية التفكير الإستراتيجي الذي يتطلع للمستقبل دائماً (2014:108,Namaki) فالمفكرون الإستراتيجيون لا يميلون للعمل على حل المشاكل وحسب انما ينظرون بفكر تحليلي لما وراء الحل قد تكون هناك تأثيرات مستقبلية للقرار المتخذ وعليه يركزون دائماً على أفكار جديدة وتصاميم للمنتجات تحاكي المستقبل المرغوب :675) (2016,Kazmi et al والشكل (20) يبين دور التفكير الإستراتيجي في الحلول والافكار الجديدة .

التفكير الإستراتيجي

بينما ركز Self et al (2015:12) على دور التفكير الإستراتيجي في دعم الكفاءة التنظيمية لأن هذا النوع من التفكير يدرس المشكلة الحالية بكل تفاصيلها ثم يشرع بمحاولة إيجاد الحلول اللازمة لها على أن يتصف الحل بالكفاءة والمبادرة والتجديد وعدم تكرار الافكار وبسبب ذلك أشارت أغلب البحوث أن التفكير الإستراتيجي لا يمكن حصره بالإدارة العليا فقط (Top Management) بل يفضل أن يكون في كل المستويات الادارية وبالاجمال ينظر للتفكير الإستراتيجي على ثلاث مستويات أولها على المستوى الفردي أي خصائص المفكر الإستراتيجي ثم النظر في تأثير الجماعات والهياكل على الاشخاص وأخيراً دمج التركيز على السياق التنظيمي وبهذا يمكن رؤية كل العوامل التنظيمية وعلى مختلف المستويات على التفكير الإستراتيجي في المنظمة. (Bonn, 2005:340) وأكد (Thomas & Carroll, 1979) على أهمية الإدراك البشري ويرتبط تفكيرهم بتصميم المنتج إلى النهج العقلي أو المقصد ، مما يدعم فكرة أن التصميم يحدث عندما محاولة إيجاد حل للمشكلة داخل العمل أو أن هناك بعض التردد في الأهداف والظروف الأولية أو التحول المسموح به . وللاستفادة من الفرص التي توفرها قوى خارجية، فمن الضروري للقائد التنظيمي الاستيعاب والتفسير للأهداف المستقبلية باستخدام أسلوب منهجي ومعرفي لفرض التفكير الإستراتيجي من خلال تقليل الاعتماد على مجرد تجربة أو بديهية التخمين في حين يوجد بالمقابل عملية فكرة المنتج الجديد .وبالإضافة إلى ذلك، فالتخطيط المشترك هو جزء مجرد للعملية الشاملة من التفكير الإستراتيجي. (Goldman & Casey, 2010:168)

سابعا :غرز التفكير الإستراتيجي في قادة المنظمات من خلال تصميم بيئة عمل داعمة

Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment

يتفق خبراء إدارة اليوم أن البيئة الداخلية للمنظمات والثقافة التنظيمية هي عمليات حليفة للعوامل التي تحدد في أي نجاح أو فشل للمنظمات في المستقبل القريب .وهنا أمثلة قليلة على المنظمات الناجحة مع الثقافات القوية هي مايكروسوفت وجوجل وتويوتا . ويرجع ذلك إلى صعوبة التيار على الاقتصاد العالمي، وعدد ضخم من المنظمات ذات الأداء الضعيف والتي تكافح للبحث عن إستراتيجيات لمساعدتها على البقاء على قيد الحياة وفي الأداء الفعال، لتطوير الفرص التي تتيحها القوى الخارجية وتغييرها بشكل ضروري من قبل القادة للمنظمات ولاستيعابها وتفسيرها للمستقبل باستخدام النهج المعرفي والمنهجي إلى التفكير الإستراتيجي، والاعتماد بدرجة أقل على الحكمة من الخبرة والتخمين بشكل بديهي .وان الادارة القوية للقادة تعمل بزيادة الجهد لتحقيق الموائمة بين إستراتيجية وثقافة المنظمة، فقد لوحظ أيضاً أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تخلق عقبات خطيرة وتحد من إستراتيجيات المنظمات التي تتناقض مع المعتقدات التنظيمية المشتركة بين واضعي السياسات بشأن أهداف المنظمة والكفاءات والبيئة وعلاوة على ذلك، تدعم القيادة التحويلية صياغة

الرؤية الإستراتيجية، ونشر هذه الرؤية للمنظمات من خلال استخدام التشبيه. وأنموذج الرؤية عن طريق بعض معايير العمل والاداء باستمرار، وأخيراً ، لبناء التزام شامل من أجل أن رؤية المنظمة هي فهم التفكير الإستراتيجي عن قدرة الفرد وضع بعض الافكار التي تساعد على حل المشاكل العالقة على الرغم من أن بعض الإجراءات قد تم تطويرها. وهناك عمل محدودة للغاية يجري على كيفية تطوير الفرد والجماعة والسياقية التي تلعب دوراً في تطوير التفكير الإستراتيجي. وسوف نرى التفاصيل عن أهمية هذه العوامل التي تساعد على قادة الإدارة لتعزيز التفكير الإستراتيجي داخل المنظمة. وكيفية غرز التفكير الإستراتيجي وزراعته داخل المنظمة. وفي هذه العملية يتم استكشاف الثقافة التنظيمية والعوامل المتحلفة التي تدعم عملية التعلم للتفكير الإستراتيجي، وسبل تثقيف وتطوير القيادات التنظيمية وأعضاء الفريق لفن أداء المهام التنظيمية من خلال تطبيق التفكير الإستراتيجي. (2010, Casey & Goldman)

أسئلة الفصل الخامس

أسئلة التذكر والاسترجاع :

1. توجد آراء مختلفة بخصوص التفكير الإستراتيجي من منظور متعدد المستويات ما هي هذه المنظورات أشرحها بالتفصيل ؟ .
2. أشرح العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والقيادة؟
3. كيف يساهم التفكير الإستراتيجي، في بناء الجيل الجديد لفكرة المنتج؟ .
4. كيف يعمل التفكير الإستراتيجي على وبناء بيئة لدعم فرق العمل؟ .

أسئلة التفكير والرأي :

1. أعمل جدول تقارن فيه فكرتك الأولى عن (نظرية تعدد المستويات قبل الاطلاع على هذا الفصل وبعد دراستك له .
2. ما هي تقنيات التفكير الإستراتيجي عند بيتر دراكر؟
3. ماذا تعرف عن غرز التفكير الإستراتيجي في قادة المنظمات من خلال تصميم بيئة عمل داعمة؟ .
4. كيف يساهم التفكير الإستراتيجي في ابتكار الافكار الجديدة .

شكراً لكم