

المحاضرة الثالثة المركزة - الفصل الثالث علاقة التفكير الاستراتيجي بالمصطلحات الاستراتيجية

أولاً : التفكير الاستراتيجي وممارسات الادارة الاستراتيجية

التخطيط الإستراتيجي مهم جداً لأي منظمة ولكن هذا يخضع لتنفيذ الخطة في الشركة بأكملها . ومن الصفات الهامة التي ينبغي أن يسعى إليها كبار المسؤولين في الإدارة العليا أن يكونوا قادرين على التفكير والإدارة من وجهة نظر استراتيجية باعتبارهم هم الذين يوجهون الشركة . (Nickols,2016)

تشير الأبحاث الإدارية إلى يومنا الآن إلى انتشار التخطيط الإستراتيجي منذ الخمسينات والتفكير الإستراتيجي (منتصف الثمانينيات)، وقد أثرت هذه التطورات التاريخية أيضاً على المعنى الأصلي لكلمة "استراتيجية". لهذا السبب رأى (Mintzberg, 1994:107) أنه من أجل العودة إلى المعنى الأصلي لوضع الإستراتيجية على أنها "... تجميع ما يتعلمه المدير من جميع المعلومات ... ومن ثم تجميع ذلك التعلم في رؤية للاتجاه الذي ينبغي أن يتبعه العمل"، ويجب فهم الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي. وبما أن كلمة "الإستراتيجية" هي القاسم المشترك بين هذين المفهومين ، فمن الضروري أن تبدأ بتعريفها . والنظر في تاريخ (الإستراتيجية) ومفهومها الذي ينص على أنها تصدر من أعلى رتبة عسكرية، الجنرال أو هي كلمة (Strategos) باليونانية والتي تعني (فن الحرب) (Ramodula,2014).

وعلى الرغم من أن الإستراتيجية تعترف بأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به فإن الإستراتيجية تنص على التنبؤ بالمستقبل"، واستكشف واسع النطاق و التنبؤ والبراعة في معالجة ضمن البيئة (Yarger,2006). ووفقاً ل(Ramodula,2014) تتضمن الإستراتيجية الجيدة المبادئ الستة الآتية :

- (1) استراتيجية استباقية وتوقعية، وتنبؤية .
- (2) الغرض السياسي يهيمن على كل استراتيجية .
- (3) استراتيجية تابعة لهيكل الإستراتيجية البيئية .
- (4) إستراتيجية شاملة في التوقعات.
- (5) إستراتيجية تخلق معضلة أمنية للإستراتيجيين والجهات الفاعلة الأخرى.
- (6) تركز الإستراتيجية في ما ينبغي إنجازه ولماذا .

ثانياً: الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

The difference between strategic thinking and strategic planning

إن طرح السؤال من يأتي أولاً، التخطيط الإستراتيجي أو التفكير الإستراتيجي، هو أشبه بالمعضلة الجدلية أيهما أولاً البيض أم الدجاجة. وعلى النحو المنطقي يجب أن يفقس الدجاج من بيضة، وهذا يعني أن البيض يجب أن تأتي أولاً، بينما هناك رأي آخر يقول الدجاج تأتي أولاً، وإلى آخره. وهذا يؤدي إلى العديد من الإجابات المحتملة على السؤال . وفي الواقع أن هذا التنوع يشكل جوهر التفكير الإستراتيجي .

إنَّ التعامل الواسع مع التفكير الإستراتيجي يجب أن يسير باتجاه تطوير الخطة الإستراتيجية إلا أن بعض الباحثين لاحظوا بأن الأهداف تقود إلى التفكير والإدارة بشكل إستراتيجي، من دون المرور بالتخطيط الإستراتيجي وعند التمييز بين مضامين التفكير الإستراتيجي، فإن التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لهما ذات الوجه وقد تم الاتفاق على ذلك من قبل جميع الباحثين والمؤلفين في هذا الجانب، لذا يتوجب أخذ هذه الأمور بالاعتبار عند البحث في مضمون التخطيط الإستراتيجي (العبادي وآخرون 2012).

يقال أن التفكير الإستراتيجي أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وأن كليهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمهما المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها ، وحل وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير. وعبر عنه بالبوستر الإستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئتها والتي تنعكس بطريقة تضمن حسن استخدام الموارد ضمن توقيت معين (الخفاجي 2008).

من هنا أقترح (Heacleous, 1998) علاقة تحاورية بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي تمكن المنظمة من التقدم والتطور إستراتيجياً من خلال وضعها في إطار المحصلات المرغوبة من هذه العلاقة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي في إطار نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية وكما هو موضح بالشكل (7) باعتبار أن التفكير والتخطيط الإستراتيجي جانبيين يكملان بعضهما البعض في الإدارة الإستراتيجية.

ويوضح (Heracleous, 2003) أن هناك أربعة اختلافات أساسية بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي وكالاتي:

- ❖ أولاً، يجب أن يسبق التفكير الإستراتيجي التخطيط الإستراتيجي.
- ❖ ويركز هذا الاختلاف على أن التفكير الإستراتيجي هو عملية "متباينة ومركبة"، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تحليلية ومتقاربة . وأيضاً التخطيط الإستراتيجي لا يمكن أن يصيغ إستراتيجيات فهو يقتصر على تفعيل الإستراتيجيات القائمة والجديدة.
- ❖ ثانياً، "التفكير الإستراتيجي هو (وينبغي أن يكون) تحليلي .
- ❖ ثالثاً، فإن الغرض من التخطيط الإستراتيجي هو تحسين وتيسير التفكير الإستراتيجي على النحو الذي اقترحه (Heracleous,1998) بأن الغرض من التخطيط الإستراتيجي هو تسهيل التفكير الإستراتيجي، حيث تستخدم أدوات التخطيط المنظمة للمساعدة في

التفكير الإبداعي. ويرتبط هذا الرأي أيضاً مع (De Gues 1988) الذي اقترح أن الفائدة الحقيقية لعملية التخطيط الإستراتيجي هي تغيير أو إثراء النماذج العقلية للمديرين بدلاً من إنشاء خطة. ومن ثم فإن الأداة الإستراتيجية مرتبطة برؤية تخطيط السيناريوهات، والتي يتم شرحها للحصول على إجابات مناسبة لمستقبل معقول تهدف إلى إجابة الفرضيات الرائدة للمدراء وتوعية تفكير المدراء في المجالات التنافسية الممكنة التي تختلف تماماً عن منافسيها.

❖ رابعاً تطور التخطيط الإستراتيجي إلى التفكير الإستراتيجي مع مرور الوقت وضمن هذا الرأي انتقلت عملية التخطيط الإستراتيجي المسؤولية من الإدارة العليا إلى المديرين التنفيذيين. وبالمقابل يميز (Liedtka, 1998) بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي ضمن أبعاد مختلفة: الرؤية في المستقبل صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، والرقابة، ودور الإدارة في وضع الإستراتيجية، فضلاً عن العملية والنتائج. ويوضح الجدول الآتي هذه الفروق بين المفهومين.

ثالثاً: الفرق بين الاستشراف الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:

يحتل التفكير الإستراتيجي مكانة بارزة في أدب الإستراتيجية، وتؤكد الدراسات أن هناك تداخل بين مفهومي الاستشراف والتفكير الإستراتيجي بشكل واضح. والتفريق بين هذا المفاهيم هو أمر حرج، عموماً يمكن اعتبار أن مجالات الإستراتيجية والقيادة يتلاقيان على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة من حيث اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Lucas & Laan, 2010: 81)

التفكير الإستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من حاجة المنظمة إلى التفكير بالمستقبل ضمن سياق فهم شامل ومنهجي للمنظمة وبيئتها، فالتفكير الإستراتيجي يتطلب عمليات التفكير العقلاني وتوليدي وصياغة التصورات ويقترح أن كفاءة الاستشراف تعزز التفكير الإستراتيجي، فالكفاءة تسمح للقادة لاتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، ويرتبط فشل الإستراتيجي بعدم اتخاذ قرارات واضحة وصريحة (Mirkeds, 2000).

ويمكن القول أن الرؤية توسع المستقبل التنظيمية البديلة، وبالتالي تعزز صياغة الخيارات الإستراتيجية من حيث التفكير الإستراتيجي، كما ان اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا تعكس فقط صانع القرار التفكير الإستراتيجي ولكن يمكن القول أنها تتعزز القرارات في هذه العملية وتقليل الفشل المحتمل لاتخاذ قرارات واضحة وصريحة، ففي حين يتميز الاستشراف الإستراتيجي بما يأتي: (Lucas & Laan, 2010: 82)

(مميزات الاستشراف الإستراتيجي)

1. النظر إلى الأمام / القدرة على توليد الرؤى المعيارية - تصور المستقبل المطلوب.
2. القدرة على فهم الطرق والأنماط المستقبل التي يمكن أن تظهر.
3. القدرة على توقع ما وراء الأنظمة التي تبدو غامضة ومعقدة.
4. الحرص على الادخار وتقييم العواقب وكشف وتجنب المخاطر.

(مميزات التفكير الإستراتيجي)

يتميز التفكير الإستراتيجي بما يأتي :

1. التركيز الاتجاه المقصود، تنافسي وفريدة من نوعه، ذات تفكير ديناميكي يقوده القصد لتحقيق المكانة التنافسية على المدى الطويل ويلهم الشعور والتوجه نحوه الهدف.

2. التفكير في الوقت المناسب ويربط الماضي والحاضر بالمستقبل، وتركز على ما هو مطلوب من أجل المستقبل.
3. منظور النظام غامضة، مترابطة ومعقدة، فهم شامل أوجه متعدد للنظام ويخلق القيمة ويفهم العلاقات الداخلية والخارجية بشكل أفضل يسمح لوجهات النظر المتعددة.
4. يعتمد الفرضية الإبداعية ونقدية، وضعت من الافتراضات المطلوبة لتحقيق موقف المستقبل المتوخى.
5. الانتهازية الذكية الغامضة، مبتكرة، يحتضن الأفكار الجديدة يشجع الأفكار الجديدة يدفع إستراتيجيات تهدف للتسامح مع غموض الإستراتيجيات الناشئة ويولد بدائل متعددة.

(نقاط الالتقاء)

يلتقي كل من الاستشراف الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي بما يأتي:

1. الإعداد للمستقبل ووضع الاتجاه الاستباقية من خلال ربط الماضي والحاضر والمستقبل وأخذ بنظر الاعتبار التذبذب الديناميكي بينهما من أجل خلق مستقبل أفضل.
2. يعتمد نظم التفكير المتوجه، والتفكير الإبداعي والنقدي، والقدرة على تطوير فرضيات المستقبل واختبارها من خلال الاستكشاف وتجنب المخاطر.
3. الانفتاح على الأفكار الجديدة للاستفادة من الإستراتيجيات الناشئة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة.

(نقاط الاختلاف)

يختلف الاستشراف الإستراتيجي عن التفكير الإستراتيجي من حيث (Lucas & Laan,2010:83):

1. الاستشراف يركز على المدى البعيد وخلق رؤى بديلة للمستقبل وذلك من خلال الاعتقاد أن هذا يمكن أن يكون مالياً لنشاط لأنشاء المستقبل المرغوب على المدى الطويل والاعتراف بعدم وجود قيمة تنبؤية .
2. التفكير يركز على تشكيل وإعادة تشكيل القصد من أجل توفير التركيز للأفراد لتحقيق التوجه الإستراتيجي والهدف من ذلك هو التركيز التنظيمي واعتماد الامدة القصير.
3. الاستشراف يركز على بدائل المستقبل وقد يتم قطع الاتصال بالماضي والتركيز على المستقبل.
4. يركز التفكير على شعور بالتحكم في خضم التغيير - ويركز عملياً مع تجنب القطيعة مع الماضي.
5. الاستشراف يركز على توسيع نطاق المستقبل البديلة، والتسامح مع الغموض والتعقيد في النظم.
6. التفكير يركز على النماذج العقلية لخلق القيمة داخل النظام.
7. الاستشراف يركز على القيم المعيارية والعواقب الاجتماعية بشكل أوسع من المخاطر.
8. التفكير يركز على القدرة في توليد الفرضيات لتحقيق مكانة في المستقبل المنظمة.
9. الاستشراف يصمم المستقبل المطلوب بشكل معياري وقد يستبعد الفرص الناشئة لدى الأفراد والمجتمع.
10. يسعى التفكير لاغتنام الفرص الناشئة في مصالح المنظمات والمواقف في المستقبل.

شكراً لكم