

المحاضرة الثانية - الفصل الثاني عقلية التفكير الإستراتيجي وتنفيذه

أولاً: عقلية التفكير الإستراتيجي The Strategic Thinking Mindset

قلة من الذين يجادلون بأن التفكير الإستراتيجي الناجح لا يتطلب مستوى عالي من القدرة المعرفية. مثلاً ، كل من الذكاء، والذاكرة، والتعرف على الأنماط، ومعالجة المعلومات السريعة وهذه كلها جوانب هامة ومن المحتمل أن تزيد من قدرة الإستراتيجية الجيدة على فهم البيئة ومن ثم تؤدي الى وضع وتنفيذ استراتيجية فعالة (Weyhrauch, 2016).

ومع ذلك فمن الواضح أيضاً أن القدرة المعرفية وحدها ليست كافية للتفكير الإستراتيجي الناجح. فهناك حاجة إلى خصائص أخرى من الفكر التي لا تعقد بالضرورة من قبل أولئك الذين لديهم أكبر الذكاء. وأشار إلى هذا بعده عقلية التفكير الإستراتيجي (strategic thinking mindset)

تتكون العقلية الإستراتيجية من مهارات التفكير التي تمكن المقدرات الجوهرية للشركة، والتي هي ذات علاقة من قبل سياق الأعمال التجارية، إذ يجب على الافراد داخل المنظمة اعتماد العقلية التي تضع تنفيذ الإستراتيجية في التفكير اليومي في جميع أنحاء الشركة.

ومن أجل تلبية البيئة التنافسية الجديدة، يجب أن تصبح صياغة الاستراتيجيات من الأعمال التي ينبغي على منظمات الأعمال أن تعتاد عليها، وتنفيذ المبادرات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية التي هي نتاج تعديل النوايا الإستراتيجية بالنسبة للأشخاص داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن تطوير الاستراتيجية هو عملية تعمل بالتوازي مع عمليات الشركة، فإنه لا ينبغي النظر إليه على أنه نشاط منفصل ومتميز مثل حان الوقت لاجتماعات الاستراتيجية فالتفكير الاستراتيجي ليس مهارة نموذجية وجدت داخل المنظمة؛ ويجب تطويره (DiVanna & Austin 2004).

يعد التمييز بين القدرة المتعلقة بمقدرات التفكير (التفكير الإستراتيجي) بعقلية متقنة، عاملاً حاسماً مهماً في التفكير الإستراتيجي. وهناك مقولة مفاهيمية حديثة قام بها (York & Nicolaides 2012) تنقل هذا التمييز في معادلة بسيطة ومضاعفة :

توليد البصيرة الإستراتيجية = دالة (المقدرة × القدرة)

Generative Strategic insight = f(Competency X Capacity).

وبعبارة أخرى، فإن توليد رؤى استراتيجية هو مزج بين المقدرات والقدرة في هذا الإطار، إذ تشير المقدرة إلى عنصر الإمكانية (مثلاً ، المنطق والمعرفة، والعمليات، والأدوات المعرفية الأخرى. بينما تشير القدرة إلى وجهة النظر المعرفية.

ولكي نذكر أن هذه الإستراتيجية الأكثر بساطة وفعالية، تتطلب كل من المقدرات والأدوات المناسبة للتفكير الإستراتيجي الذي يركز عليه معظم أدب التفكير الإستراتيجي والعقلية السليمة.

ومن الناحية النظرية، ستكون طريقة التفكير متميزة عن القدرة المعرفية. وبدلاً من ذلك، فإن عقد طريقة التفكير الاستراتيجية تعكس وجهة نظر معرفية متسقة مع معالجة المشاكل في ظل ظروف التعقيد والغموض (Weyhrauch 2016) وهذه العقلية، لاتزال في مجال التفكير، يختلف عن معالجة المعلومات المشاركة في تنفيذ التفكير الإستراتيجي.

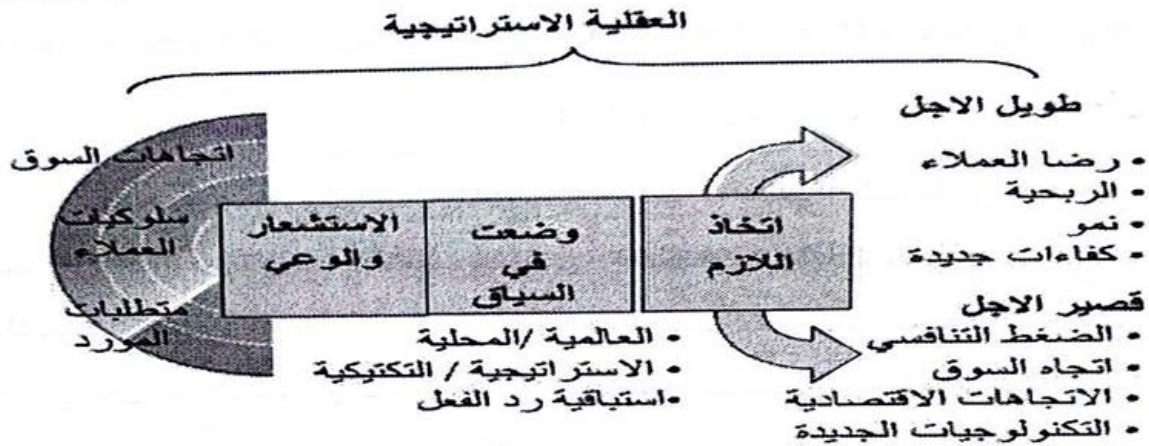
إن التمييز المقترح بين الأمكانية والعقلية يدعو إلى اذهان الأدبيات الواسعة وقد أشاد ، El Van Rooy & Viswesvaran (2004) حول الذكاء الشعوري (Goleman, 1995; Mayer) العديد من المزايا بهذه النظرة البديلة للذكاء 2000

(Salove & Caruso)، في حين انتقد آخرون عدم وجود عمل علمي موضوعي يدعم وجود المفهوم كما هو محدد وعلاقته المقترحة بالأداء الوظيفي.

وبصفة عامة، هناك نوعان من النماذج التي نوقشت في الأدبيات نماذج الإمكانية المستندة إلى حد كبير على عمل (2000 Mayer et al). والنماذج المختلطة، ممثلة بعمل (Goleman, 1995) وتركز نماذج الإمكانية في المقام الأول على المعالجة المعرفية للمعلومات الشعورية (العاطفية)، الموجهة نحو أربع مقدرات التحديد والفهم والاستخدام، والتنظيم الذاتي، (Salovey, Bedell, Detweiler & Mayer 2000)

على العكس من ذلك، فإن النماذج المختلطة هي أكثر مرونة في الهيكل وتشمل مجموعة واسعة من المقدرات، مثل الدافع، والانطباع والمهارات الاجتماعية. إذ يشير (Cherniss & Goleman, 2001) إلى أربع مقدرات أساسية في نموذجها المختلط الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي / الإدارة، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات / المهارات الاجتماعية.

يوضح (DiVanna & Austin, 2004) أن الشركة يجب أن تعمل بشكل استباقي بطريقة استراتيجية من خلال إضفاء الطابع الرسمي ومكافأة طريقة التفكير التي تؤدي إلى إنشاء عملية تطوير الإستراتيجية كجزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة، وعلى الصعيدين الداخلي والخارجي. لذلك، يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي نادراً ما يحدث بشكل طبيعي داخل المنظمة، وكان في الماضي يجب أن تفرض على المنظمة من قبل الأشخاص الذين كانوا شبه منفصلة عن العملية اليومية للشركة. وفي المناخ الاقتصادي الحالي، يجب أن تكون الإستراتيجية أكثر ديناميكية من الأجيال السابقة من الأعمال التجارية، ويجب أن تقتزن عملية وضع الإستراتيجية بشكل أوثق بعملية الأعمال اليومية. ويتطلب تطوير الاستراتيجية الديناميكية للفرد أن يفكر في الوقت نفسه بشكل إستراتيجي وكذلك تكتيكي. وفي كثير من الأحيان، لا يمكن تحقيق هذا النهج الثنائي في وضع الإستراتيجيات إلا من خلال وضع القرارات التكتيكية في سياق إستراتيجي. وفي العديد من الحالات، تحتاج فرق الإدارة إلى وضع عملية لتطوير الإستراتيجية بالتزامن مع عملية لتطوير مهارات التفكير الإستراتيجي. وهذا ما يتضح في العلاقة بين عملية تطوير الإستراتيجية وزراعة مهارات التفكير الإستراتيجي والذي تتجسد بقدرة الفرد على تبني العقلية الإستراتيجية، كما هو مبين في الشكل (2).



الشكل (2) العقلية الاستراتيجية

ويتطلب تبني العقلية أن تستفيد المنظمة من قدرة كل فرد على وضع القضايا اليومية في إطار يتضمن اتجاهات السوق الحساسة وسلوكيات العملاء ومتطلبات المورد مع وضعها في سياق مستمد من أهداف الشركة وأهدافها. وفي السياق ذاته، يجب تصنيف كل قضية تجارية إلى بند عمل طويل الأجل أو قصير الأجل. وفي وقت لاحق، يجب وضع حل داخل موارد الشركة. وفي هذه العملية، يتمثل دور فريق الإدارة في تحديد أولويات الموارد.

ثانياً : خصائص عقلية التفكير الإستراتيجي:

خصائص عقلية التفكير الاستراتيجي

بعد جمع، وتوليف الموضوعات المشتركة لنماذج التفكير الإستراتيجي يمكن الآن أن توجه الانتباه إلى خصائص العقلية التي تكمن وراء التفكير الإستراتيجي . (hrauch 2016) وكانت عملية تحديد هذه الخصائص هو جمع بين المواضيع، واستخلاص أسسها المشتركة، فضلاً عن العودة إلى عناصر نموذجية محددة تساهم في كل موضوع وتحليل محتوى وتعريفات كل منها . وكما هو مفصل أدناه، يمكن إيجاد ثلاث خصائص عقلية تكمن وراء المواضيع المشتركة للتفكير الإستراتيجي

(أ) المرونة (flexibility)

(ب) الشمولية. (inclusiveness)

(ج) التواضع. (humility)

وهذه الخصائص قابلة للمرونة، بمعنى أنه يمكن تطويرها بمرور الوقت باستخدام القصد المناسب، وهي أيضاً ليست عابرة، أي سطحية مثل (المزاج أو الحالات العاطفية) بل متأصلة بعمق في العادات السلوكية والمعرفية للشخص.

ووفقاً للأدبيات الموجودة، فإن المفكر الإستراتيجي المثالي سيكون له عقلية متسقة مع هذه الخصائص، جنباً إلى جنب مع القدرة المعرفية الواسعة، والمعرفة والمهارات التي تطورت من خلال الخبرة والتعليم والتدريب، في هذا المجال. ويمكن كل هذه الخصائص ان تؤخذ بعين الاعتبار عند بدأ عمل معين والاحتياج لها تعتمد على طبيعة العمل المراد انجازه

2011. (Holland, وأخيراً، أن جميع هذه الخصائص إذا تجسدت في صفات العمل، وظهرت على يدون تفكير بها بجدية ومعرفة الآليات والمهارات التي تحتاجها، لا تعد هذه عقلية استراتيجية. لأن العقلية الإستراتيجية تحتاج الى وعي كامل بهذه الخصائص.

قدم (Weyhrauch, 2016) وصفاً لكل من الخصائص الثلاث التي تشكل التفكير الإستراتيجي، وكيف تشكل كل خاصية أساس مختلف من مواضيع التفكير الإستراتيجي. ومن الجدير بالذكر ان جميع فكر التفكير الإستراتيجي ليست محسوبة، أو من المحتمل أن تتأثر بعقلية الإستراتيجية. مثلاً، ليس هناك صلة مباشرة واضحة بين أي من خصائص التفكير الإستراتيجي ومواضيع التفكير الإستراتيجي للاتجاه أي التركيز على تحقيق وضع مستقبلي مرغوب فيه للمنظمة والادراك بالوقت (أي النظر في الكيفية التي توجد بها مشكلة ما في سياقات الماضي والحاضر والمستقبل). ومع ذلك، لا تجادل بأن العقلية الإستراتيجية هي العامل الوحيد في تحديد إمكانات التفكير الإستراتيجي، والأصح أنها طريقة واحدة لتحديد الإمكانيات، والاعتراف بأن هناك سوابق أخرى يمكن أن تعكس المقدرة / القدرة للبصيرة الإستراتيجية .

والآتي شرح خاص بكل خاصية من خصائص عقلية التفكير الإستراتيجي:

1- المرونة (Flexibility)

إن الخاصية العقلية الأولى هي المرونة. وتتميز المرونة بالاستعداد والنزعة لتعديل الفهم أو الآراء، أو النهج، عند تغير الظروف أو تقديم معلومات جديدة. في جوهرها ، فرد مرن لا يقاوم التغير الضروري أو الأمثل. إن وجود عقلية مرنة أمر بالغ الأهمية في القدرة على تجنب أخطاء الالتزام في تنفيذ الإستراتيجية. ويمكن النظر إلى أهمية العقلية التي تفضل المرونة في ثلاثة من المواضيع المتكاملة : (أ) القدرة على التكيف والانتهازية، و (ب) التعلم العملي، و(ج) الإبداع. كونه مرناً ويتغير مع التغير، وذات مرونة عالية في طبيعته، وبهذا يعد أمراً

بالغ الأهمية للتكيف، والاستفادة من الفرص. ويعرف (Salmoni et al, 2010) المرونة على أنها القدرة على التكيف. وكذلك أكد هذا المفهوم (Grier, 2012) على أنه يشير بوضوح إلى القدرة على التغيير أو التعديل عند الضرورة، بالإضافة إلى ذلك، فإن عناصر الانتهازية تؤكد على (Liedtka 1998) والذكاء الانتهازي (Casey & Goldman) الحاجة إلى البحث المستمر عن التغيير المفيد. وهذا يعد عاملاً حاسماً، إذ يمكن فرض التغيير على الإستراتيجية بالقوة أو بالظروف التي تؤدي إلى التغيير. وإن تغيير الطريقة في مواجهة الحاجة المتطلبة التغير لا يشير بالضرورة إلى المرونة. بل المفكر الإستراتيجي المرن حقاً هو انتهازي للفرص، ودائماً على علم أين يمكن أن تكون التغييرات المحتملة مفيدة.

وتكمن المرونة أيضاً في تعلم العمل؛ قد يؤدي التوجه غير المرن إلى تردد المرء في النظر إلى حد ما في نتائج العمل، خوفاً من أن يشير إلى تغييرات ضرورية. وتشمل العناصر النموذجية التي تساهم في موضوع التعلم العملي (Casey & Goldman, 2010) وكما ذكر آنفاً، فإن التعلم العملي هو في الأساس عملية تطبيق المنهج العلمي المرونة والانفتاح على مفاهيم جديدة وأساليب جديدة أمر بالغ الأهمية لأي عالم يرغب في البقاء في مجال عمله. وينطبق نفس الشيء على المفكر الإستراتيجي الذي يجب اختبار الإستراتيجيات وتقييمها بشكل عادل باستمرار

وأخيراً، فإن موضوع الإبداع يشار إليه مباشرة في عدة نماذج من التفكير (Bonn. 2001; Graetz, 2002; Waters. 1998) (Grier. 2012; Heracleous) الإستراتيجي إن عملية الإبداع تتعارض بطبيعتها مع عدم (Waters. 2008; Yarger. 2011) المرونة. ولا يمكن تشكيل أفكار جديدة دون قدر من المرونة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الاستعداد لتبني التغييرات في فهم الفرد والعمليات التي تأتي من تنفيذ الأفكار الإبداعية يتطلب مستوى أكبر من المرونة. وكما هو الحال مع أي صفة هناك مستوى يتجاوز المرونة فيه إشكالية. ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية انسجام طويل الأجل، ما دامت الإستراتيجية لا تزال النهج الصحيح، والمفتاح هو التفكير في هذه الخاصية كمرونة، بدلاً من القابلية للكسر واستخدام طريقة أخرى: الانحناء، من عدم الانكسار على المدى الطويل. وأن انحناء الإستراتيجية تسمح للتكيف وتعديل الإستراتيجية وتنفيذها في مواجهة الظروف المتغيرة، دون التخلي عن الجهد على المدى الطويل ووضع استراتيجية أخرى تبدأ من الصفر.

2- الشمولية (Inclusiveness)

الخاصية العقلية التالية هي الشمول، في إشارة إلى الترحيب بالمعلومات والرأي من مجموعة واسعة من المصادر المختلفة. ويمكن أن تشير المصادر هنا إلى الأفراد أو المجموعات أو التخصصات أو الهيئات المكونة الأخرى ذات العلاقة. والشمولية متشابهة من الناحية المفاهيمية مع نموذج العوامل الخمسة

(Costa & McCrae 1992) (لشخصية

ومن شأن العقلية التي تحبذ استبعاد التفكير الشمولي، يؤدي إلى تردد المرء في النظر إلى المعلومات الجديدة، وذلك التجنب المناقشة في الآراء المختلفة. على عكس ذلك، فإن الحفاظ على عقلية شاملة يسمح للمرء أن ينظر للمواضيع من وجه شاملة الذي يمكن أن يأتي من دراسة قضية من اتجاهات عديدة. وكما هو الحال بالنسبة للمرونة، يمكن أن يؤدي التفكير الشمولي إلى نقطة تناقص النتائج، وعندها قد يؤدي هدر الطاقة للمعلومات إلى الشعور العجز في تحليل ومع ذلك، فإن وجود عقلية شاملة (Sugerman, Scullard, & Wilhelm, 2011) تقدر الفائدة المحتملة من منظور واسع في انفتاح الذهن، مع الاعتماد على العمليات الأخرى والحكم عليها بحكمة أو تجاهل المعلومات التي لا تسهم في فهم. وتكمن العقلية الشمولية في المقام الأول في المواضيع التالية:

(أ) الاتساع والإدماج:

(ب) النظم والتوليف.

وتشمل العناصر النموذجية المحددة التي تولد موضوع الاتساع والشمول الاندماج مع منظورات متنوعة (& Nicolaides, 2012 Yorks) تقييم الاتجاهات في المجالات المتباينة ولقد قام كل من 2011-2012 (عملية مسح) Waters. 2010; McCauley Casey & Goldman على العديد من التخصصات، ويتطلب البحث في معلومات شامل

وكذلك يرحب بهذا النوع من البحث التي قام بها. كما أن التفكير الشمولي أمراً بالغ الأهمية لتفكير النظم وتولييفها، الذي يختلف عن العمليات التحليلية التقليدية في هذا النظام تجمع العوامل معاً من أجل الفهم الشامل، بدلاً من تقسيمها إلى أقسام تعالج بشكل منفصل. أن عناصر النموذج المحددة لهذا الموضوع هي مترابطة تماماً حول فكرة التفكير النظيمي (Casey & Goldman, 2010; Pisapia et al., 2005; Waters, 2011; Graetz, 2002; Heracleous, 1998) والتوليف، Waters, 2011 Yarger 2008. وبدون عقلية شاملة، فإن محاولات تجميع الفهم الجديد ستعيق بشكل واضح، ومن المحتمل أن لا تؤدي إلى أي شيء جديد، بل نبذ قديم في زجاجة جديدة. وبالمثل، فإن نظرة الشخص إلى سياق المشكلة (أي النظام) ستقتصر على مجموعة من المنظور والمعلومات التي تعد بالفعل ذات صلة.

إن الحاجة إلى اختيار المفكرين الإستراتيجيين مع عقلية شاملة ومرنة لا يتم دعمها فقط من خلال تحليل النماذج الحالية للتفكير الإستراتيجي، ولكن أيضاً من خلال نظرية تأسيسية تقوم على السلوك التنظيمي: النظرية السلوكية للشركة، كما قدمها (Cyert & March 1963). وقد طرحت هذه النظرية مفهوم العقلانية المحصورة في صنع القرار للمنظمات. وتعني العقلانية المقيدة أن المديرين يواجهون حدود البحث عن المعلومات ومعالجتها ولن يتخذوا دائماً قرارات تعظيم الربح. وبدلاً من ذلك، سيعتمدون على عمليات البحث المغلقة والاستدلال على اتخاذ القرارات أو القواعد المعمول بها التي تسمح لهم بالرضا أو الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء. وبهذا فإن التفكير الإستراتيجي يتطلب تجاوز الاستدلال وعادات الماضي لوضع إستراتيجيات جديدة لتحقيق أهداف مختلفة أو مستويات جديدة من الأداء.

3- التواضع (Humility)

إن آخر خاصية العقلية هي التواضع. وبشكل عام تشير هذه الخاصية إلى مستوى الراحة مع التأنيب وهذا الفهم غير مكتمل. أهمية التواضع في القيادة هي مجال يحتاج إلى نظرية وبحوث أكبر Morris, Brotheridge ومع ذلك، قام) Barling, Christie, & Hopton, 2011 (Urbanski & 2005, باستعراض قوي لمفهوم التواضع ودوره في القيادة، وتحديد التواضع بأنه توجه شخصي يقوم على الرغبة في رؤية الذات بدقة، والميول إلى وضع نفسه في المنظور، مؤكداً أن التواضع لا ينطوي على تهدئة ذاتية ولا اعتبارات ذاتية إيجابية. التواضع يتيح الموضوعية حول الذات، وهو أمر ضروري للعديد من المبادرات المرتبطة بالتفكير الإستراتيجي. وعلى وجه التحديد، التواضع هو شرط مسبق ضروري للنقد الذاتي، والموضوعية المطلوبة للوعي الذاتي أو ضبط النفس. وتشير الأدبيات إلى أن المفكرين الإستراتيجيين يجب أن يكونوا على دراية كاملة في الوعي الذاتي من التحيزات والافتراضات (Waters, 2011) مراقبة الذات (2012 Grier) ما وراء المعرفة (Salmoni et al. 2010) الاستطلاع (Casey, Goldman 2010)

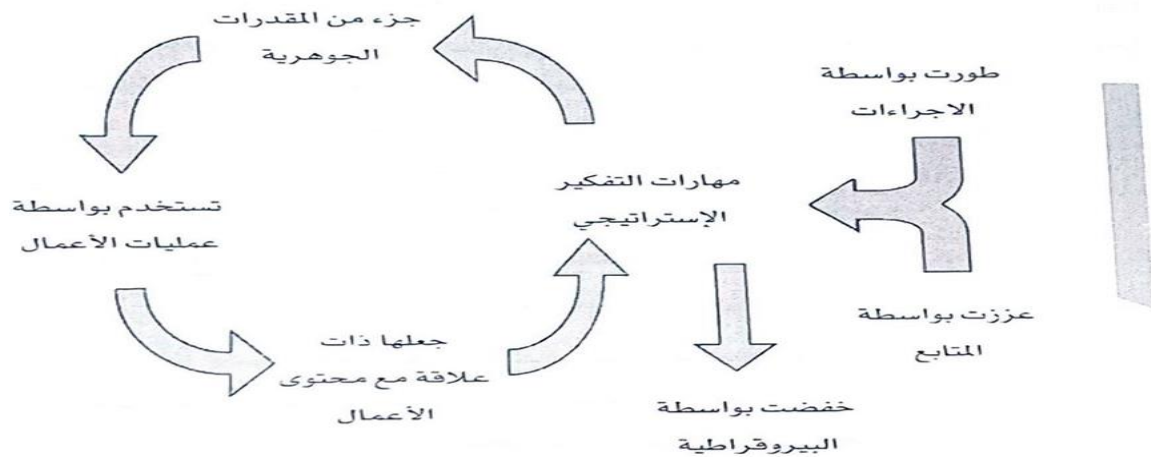
والانعكاس (Pisapia et al. 2005)

ويعد التواضع عنصراً حاسماً في هذه المقدرات، على الأقل من حيث صلتها بالحساسية والوعي النفسي وأي مجموعة يحددها أحد (مثلاً، مجال وظيفي محدد المنظمة، والصناعة).

التواضع وحده لا يضمن الوعي الذاتي الموضوعي، وضبط النفس، ولكن هو شرط مسبق ضروري لقبول أن واحد قد يكون متحيزاً أو التشبث الافتراضات الخاطئة . وبدون تواضع، فإن أي تغيير في الفهم أو وجهة النظر البديلة يشكل تهديداً لثقة الذات، وفتح الباب أمام الدفاعية والتحيز لصالح الحفاظ على المعتقدات أو الافتراضات القديمة. ويمكن من خلال التواضع التعامل مع المواقف بشكل منفتح والعمل على تفحص المواقف وماهي السلوكيات اللازمة التعامل معه.

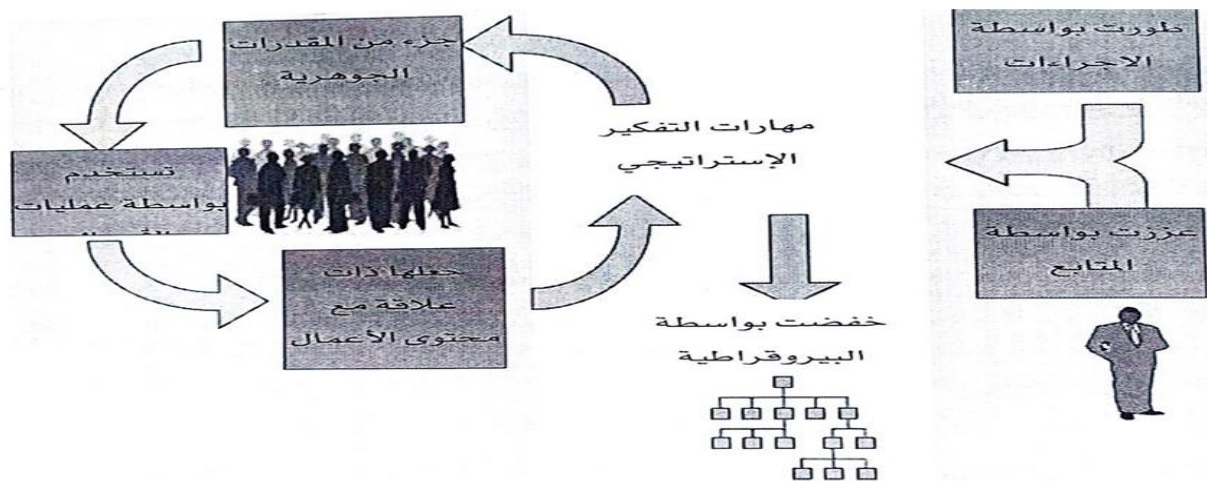
ثالثاً: تطوير ورعاية العقلية الإستراتيجية : Developing and nurturing the strategic mindset

إن الشرط الأساسي لإشراك عقلية استراتيجية هو إيجاد عملية تحت الافراد داخل الشركة على اكتساب وتحديث مهارات التفكير الإستراتيجي على فترات منتظمة. ويوضح الشكل (3) العملية التي يجب أن تكون موجودة داخل الشركة لتغذية المهارات باستمرار من أجل جعل الإستراتيجية بطبيعتها في إدارة الخط الأمامي. إن تطوير المهارات هي عملية تكرارية وليس حدثاً تدريبياً ، ويجب تطوير المهارات بطريقة تمكن الافراد من ممارسة معرفتهم الجديدة على الفور بطرائق تسمح لهم بمعرفة كيف تكون معارفهم ذات صلة بمشاكل العمل اليومية. وهذا الخط من التفكير هو أقرب إلى الاقتباس الشهير (Albert Einstein) البرت أينشتاين، أن المشاكل الهامة التي نواجهها لا يمكن حلها على مستوى التفكير الذي كنا عنده حينما خلقناها "(DiVanna & Austin 2004)، أي بمعنى آخر لا يمكننا حل المشاكل الموجودة في عالم اليوم باستخدام نفس العقلية التي أنشأتها .



الشكل (3) مهارات التفكير الاستراتيجي

ويذكرنا الشكل (4) بأن البيروقراطية قوة لا هودة فيها تعمل على اعاقه قدرة المنظمة على تحقيق العقلية الإستراتيجية.



الشكل (4) البيروقراطية والعقلية الاستراتيجية

رابعاً: خطوات تنفيذ التفكير الإستراتيجي:

الغرض القيام بعملية تنفيذ التفكير الإستراتيجي هنالك بعض الخطوات الواجب إتباعها: (Clark-2012)

(1) التدريب على الأعمال من المعروف ان التدريب على الأعمال يساعد في تحديد وتحقيق أهداف الأداء القابلة للقياس، والتفكير من خلال القرارات الكبرى، وحل المشاكل، وتحسين قدرة الفرد على إنتاج النتائج المرجوة. كما أن التدريب يسلط الضوء على إشراك العملاء في عملية تحديد واضح للتحديات التي تواجهها ووضع خطط العمل وأن ترسم الطريق إلى النجاح. وبالإضافة إلى ذلك، فالتدريب هي عملية ضرورية لتنمية ثقافة القيادة الذاتية والمفكرين الاستراتيجيين. وتشير البحوث إلى عملية التدريب هي فعالة في العمل مع العملاء في جميع أنحاء دورة حياة العمل والتي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الاحتفاظ والمشاركة، والإنتاجية، والأداء.

(2) ثقافة القيادة الذاتية لقد وجد انه من بين الثقافات التي يجب نشرها في بيئة العمل والتي تؤدي الى نتائج ايجابية هي ثقافة القيادة الذاتية ان المحرك في العمل هو العامل الذي يعطي المهارات والخدمات. ولأن الثقافات التنظيمية عرضة للتغيير، فإن تنفيذ ثقافة جديدة يتطلب من القادة إشراك وتمكين الموظفين للحصول على التوقعات المشتركة بين الرئيس والمرؤوس

(3) تطوير التفكير التنظيمي : إن مفهوم التفكير التنظيمي شأنه كبقية المفاهيم يحتاج إلى التطوير وبصورة مستمرة لمواكبة التطور البيئي المستمر وهناك إجماع عام في المؤلفات حول التفكير الاستراتيجي على انه مهارة قابلة للتعلم والاستفادة من الخبرات المتنوعة والحوار المفتوح، ويتطلب الممارسة المستمرة للتطوير، والتحسين بشكل دوري مستمر يرى (Sloan) ان هناك خمسة سمات شخصية بالغة الأهمية من أجل التفكير الإستراتيجي هي:

- وجود خيال.
- منظور واسع.
- القدرة على التلاعب.
- القدرة على التعامل مع الأشياء ومدى السيطرة عليها.
- الرغبة والاصرار على الفوز.

ومن وجهة نظر (Brown et al 1999) . التفكير الإستراتيجي هو عملية التفكير التي تنطوي على الإبداع والاختلاف، وهذه العملية تنقسم إلى الأنشطة الرئيسة الآتية (amoula2014)

- (1) تقييم المشهد - مسح الصورة التجارية والتنظيمية الحالي في جميع مستويات المنظمة.
 - (2) اكتشاف الأسئلة الجوهرية - بمجرد طرح الأسئلة الجوهرية، فإن الخطوة التالية هي البحث عن الأنماط الحل هذه الاسئلة. على الرغم من أن التفكير الإستراتيجي منضبط ومنهجي، لكنه ليس عملية ميكانيكية . لاكتشاف مواضيع أعمق، يجب تجميع الأسئلة وتقييمها من حيث علاقاتها .
 - (3) خلق صورة الاحتمال - خلق صورة للحل وماهي الامكانيات التي تحتاجه المنظمة.
 - (4) وضع إستراتيجيات قابلة للتطوير - وهذه الإستراتيجيات تنتج عن ردود على الأسئلة والصور الملحة للإمكانية التي أثارها هذه الأسئلة. والعملية لا تنتهي أبداً، ولكنها تقوم بشكل دوري.
- ومن خلال المناقشات السابقة، يستحيل تأكيد من نتائج الإستراتيجية الى بعد تنفيذ هذه الإستراتيجية (Ketchen et al .2004). وفي ظروف عدم اليقين المتأصل في البيئة المتغيرة باستمرار. وبما أن الإستراتيجية

هي نتاج عملية المفاوضات، فإنها تتضمن اتخاذ القرارات . bir.2007 ومن الحقائق التي لا جدال فيها أن صنع القرار هو جزء حاسم من جميع أنواع التخطيط بما في ذلك الإستراتيجية (التكتيكية والطارئة. لا يمكن اعتبار الإستراتيجية عملية تحقق لمرة واحدة، لأنها عملية مستمرة. وبالتالي التفكير الإستراتيجي هو على المدى الطويل توجيه . وبهذا الخصوص، فإن صنع القرار الإستراتيجي، كما يفترض (Janczak 2005) ، يشبه التخطيط الاستراتيجي، والاستراتيجية ببساطة تهدف الظواهر التنظيمية العامة.

خامساً: نشاطات التفكير الإستراتيجي:

يدرس موضوع التفكير الإستراتيجي باعتباره عملية تتألف من أربعة أنشطة معرفية وهذه الأنشطة هي التي تكون مناظير التفكير (Meri2015). الإستراتيج

(1) التحديد (Identifying) هو النشاط المعرفي الذي يمكن الإستراتيجي من أن يكون على بينة من التحديات في بيئة أعمالهم.

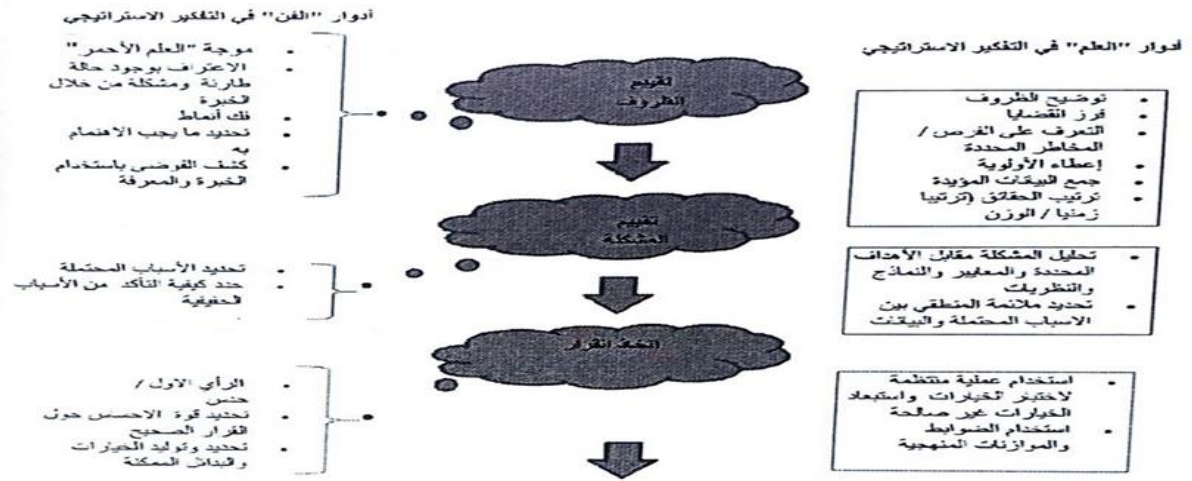
(2) التشخيص : (Diagnosing) يشير إلى النشاط المعرفي حيث يحاول المحلل الإستراتيجي فهم طبيعة المشكلة والأسباب الجذرية، ويشمل هذا الجانب من عملية التفكير أساساً تحليل أو تبصر .

(3) التصور : (Conceiving) هو صياغة الحلول المحتملة للمشكلة، وتقييم الحل الأنسب إذا كان هناك أكثر من حل واحد ممكن.

(4) الإدراك : (Realising) هو التنفيذ أو الإجراء المرتبط بحل المشكلة.

إن الأنشطة المعرفية الأربعة المذكورة أعلاه يمكن أن يؤديها من منظور المنطق العقلاني أو منظور التفكير التوليدي. (Meyer 2007)

يتبع المنظور المنطقي العقلاني عملية فكرية في الغالب منطقية، ويتم ذلك عن طريق خطوات متتابعة لتحديد المشكلة، وتوليد الحلول المحتملة، واختيار الحل الأمثل، وتنفيذه، وأخيراً تقييم النتائج. ويعتمد هذا المنظور على القدرة للبقاء موضوعياً من خلال التركيز على تحليل الحقائق والأرقام واتخاذ القرارات (Kutschera and Ryan 2009; 2007; Meyer) بما يتفق مع هذا (O Shannassy 2003) ويعمل منظور المنطق بشكل جيد عندما تتوفر معلومات كافية لتوقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل على أساس الأحداث الماضية التي حدثت من خلال تحليل مختلف الاتجاهات التاريخية، والتي يمكن أن تكون مهمة صعبة بالنظر إلى عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، خاصة عندما تصبح الاتجاهات مشوهة خلال عدم استقرار الاقتصاد الكلي. وهذا المنظور لا يترك مجالاً للعواطف والإبداع والحدس. (Meyer 2007) إن الإستراتيجيين الذين يستخدمون عملية التفكير التوليدي هم على عكس الاستراتيجيون الذين يستخدمون التفكير الإستراتيجي، مع اتخاذ موقف مفاده أن المشاكل ليست دائماً سهلة وموضوعية محددة، ويمكن تفسيرها من زوايا مختلفة (beri 2015) وعلى هذا النحو، فإنها تمر من خلال الأنشطة المعرفية بشكل أكثر إبداعاً بهدف إيجاد حلول جديدة. وقد يقوم الإستراتيجي المنطقي التوليدي بإجراء بعض التحليلات، ومع ذلك، فإن التركيز على عملية التفكير هو أكثر بديهية - الأنشطة موجهة نحو الابتكار، والإيجاد ولا تعتمد فقط على البحث أو تحليل الحقائق والأرقام. (1998) التفكير الإستراتيجي يرى المشاكل ليست دائماً يمكن حلها بسهولة وموضوعية محددة، حيث يمكن تفسيرها في زوايا مختلفة، وإن المدراء التنفيذيين يمكنهم استخدام الأساليب المعرفية المهيمنة الحدس "و" التحليل " لدمج منظورات التفكير الإستراتيجي العقلاني والتوليدي. وأن التفكير الإستراتيجي نهج متعدد المنظور حيث يستخدم مهارة كل من الحدس والعقلانية ضمن عملية منظمة ومتوازنة لحل المشاكل (sloan 2011).



أسئلة الفصل الثاني

أسئلة التذكر والاسترجاع

- 1 - أعط مجموعة من الخصائص التي تتصف عقلية التفكير الإستراتيجي؟
- 2 - توجد آراء مختلفة بخصوص مفهوم عقلية التفكير الإستراتيجي أشرحها بالتفصيل؟
- 3 - كيف يمكن تطوير عقلية التفكير الإستراتيجي؟
- 4 - تتصف خطوات تنفيذ التفكير الإستراتيجي بأنها ناجحة، عددها بالتفصيل؟
- 5 - كيف تعمل نشاطات التفكير الإستراتيجي؟

أسئلة التفكير والرأي:

- 1 - أعمل جدول تقارن فيه فكرتك الأولية عن عقلية التفكير الإستراتيجي قبل الإطلاع على هذا الفصل وبعد دراستك له.
- 2 - ناقش العبارة الآتية : أن القدرة المعرفية وحدها ليست كافية للتفكير الإستراتيجي الناجح؟
- 3 - ما هي مهارات التفكير الإستراتيجي؟
- 4 - ماذا تعرف عن البيروقراطية والعقلية الإستراتيجية؟

شكراً لكم